



Qui sont les associés d'audit des cabinets Big 4? : Une lecture interactionniste des carrières des auditeurs dans les cabinets Big 4 en France

Claire Garnier

► To cite this version:

Claire Garnier. Qui sont les associés d'audit des cabinets Big 4? : Une lecture interactionniste des carrières des auditeurs dans les cabinets Big 4 en France. Gestion et management. HEC, 2014. Français. NNT : 2014EHEC0013 . tel-01139195

HAL Id: tel-01139195

<https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-01139195>

Submitted on 3 Apr 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS
Ecole Doctorale « Sciences du Management/GODI » - ED 533
Gestion Organisation Décision Information

"Qui sont les associés d'audit des cabinets Big 4?"
Une lecture interactionniste des carrières des auditeurs dans les cabinets Big 4 en France."

THESE
présentée et soutenue publiquement le 9 décembre 2014
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Par

Claire GARNIER

JURY

Président du Jury :

Monsieur Bernard LECA
Professeur des Universités,
Université Paris Dauphine – France

Directeur de Recherche :

Monsieur Carlos RAMIREZ
Professeur Associé, HDR
ESSEC Business School, Cergy- Pontoise – France

Rapporteurs :

Madame Claire DAMBRIN
Professeur Associé, HDR
ESCP Europe, Paris – France

Monsieur Olivier HERRBACH
Professeur des Universités,
Institut d'Administration des Entreprises, Bordeaux – France

Suffragants :

Madame Chrystelle RICHARD
Professeur Associé,
ESSEC Business School, Cergy- Pontoise – France

Monsieur Keith ROBSON
Professeur,
HEC Paris – France

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

**Le Groupe HEC Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux
opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.**

A Patrice,

A Louis et Paulin,

A notre princesse à venir,

« Les gens ne cessent de dire qu'il est beau d'avoir des certitudes. Il semble qu'ils aient complètement oublié la beauté bien plus subtile du doute. Croire est tellement médiocre. Douter est tellement absorbant. Rester vigilant, c'est vivre ; être bercé par la certitude, c'est mourir. »

Oscar Wilde

Remerciements

Le travail de thèse est un travail de longue haleine, moments de doute, d'espoir, de découragements, de joies, de peine ou de satisfaction... c'est pourquoi il n'est pas un travail solitaire. Bien au contraire. Je tiens donc à remercier ici toutes les personnes qui ont rendu cette aventure possible.

En tout premier lieu, je tiens à remercier Carlos Ramirez, qui a encadré ce travail de thèse et m'a consacré son temps précieux pour écouter mes doutes, recueillir mes hésitations, et stimuler mes élans. Il a su être exigeant quand il le fallait, patient quand il le devait, tout en m'encourageant quand ça devenait nécessaire. Il m'a transmis le virus de la recherche, de la rigueur et de l'honnêteté intellectuelle et son exemple me guidera, je l'espère, tout au long de ma carrière.

Par ailleurs, je voudrais remercier, par avance, les membres de mon jury, qui me font l'honneur de participer à la soutenance de cette thèse et à la lecture de ce document. Tous leurs commentaires, critiques ou conseils me seront utiles pour prolonger ce travail et constitueront une aide à la publication des futurs articles qui en seront issus.

Je remercie les associés et auditeurs et ex-auditeurs interviewés, qui m'ont offert leur temps et le récit de leur vie professionnelle, qui m'ont fait confiance et m'ont ouvert les portes d'un monde secret et difficile à pénétrer...

Je remercie chaleureusement les enseignants-chercheurs que j'ai croisés sur ma route doctorale, et notamment ceux du département *Accounting and Management Control* d'HEC, du CREFIGE de Dauphine, ainsi que tous ceux que j'ai rencontrés au cours de mon travail et qui ont su entretenir la flamme parfois vacillante de ma motivation et me prodiguer des conseils ou critiques le plus souvent fort utiles. En particulier, ma gratitude va à Claire Dambrin, qui a toujours été à mes côtés dans ce travail ; son écoute, ses conseils, ses encouragements et la lecture critique de mon travail ont été une véritable aide et une grande source d'inspiration.

Je remercie par ailleurs l'équipe du doctorat HEC et de la bibliothèque pour leur travail et leur soutien matériel et financier.

Un grand merci également à tous les docteurs ou doctorants qui ont partagé ces six années de reconversion professionnelle, entre Master, Année de Spécialisation et Doctorat. Partager nos

doutes, nos difficultés, nos déboires mais aussi nos joies, nos coups de gueule et nos fous rires ont été des moments précieux et essentiels dans ce parcours parfois bien long. En particulier, je souhaite remercier Luis et Sébastien, pour nos longues discussions, nos séances de bibliothèque, et leur aide si constructive dans l'élaboration théorique de ma thèse. Je leur dois beaucoup, maintenant et pour la suite. Et bien sûr, une pensée particulière pour Bénédicte, sans qui tout ça n'aurait pas été possible ou au moins supportable : son amitié, sa bienveillance et son soutien, nos échanges fructueux et continuels, sa présence et la compréhension qu'elle a toujours témoignée à mon égard, ont été essentiels dans ce processus de thèse. En espérant que cette amitié perdure encore longtemps...

Ma gratitude et mes pensées vont également à mon entourage, mes amis et ma famille, qui ont supporté patiemment mes atermoiements, mes doutes ou mes moments de découragements et m'ont appuyé dans ma démarche de « reconversion ». Merci d'être là, tout simplement. Merci notamment à Alexia et François pour le partage d'expérience. A Adrien et Isabelle pour leur soutien et leur affection. A mes parents pour leur écoute et leurs encouragements. Bien au-delà de ce travail de thèse, ils ont toujours su encourager chez moi le goût du questionnement et de la curiosité, de la réflexion et de la découverte et en cela, je les remercie de tout cœur.

C'est enfin avec la plus profonde reconnaissance et tendresse que je remercie mon conjoint et amoureux, qui a accompagné ces années de thèse, mais également, les années précédentes faites de doutes et d'échec, de questions et de larmes. C'est dans la force de notre relation que j'ai puisé le courage d'entreprendre ce travail, pour changer notre vie, et la rendre plus douce et plus légère. Tout ne fut pas simple, mais pouvoir m'appuyer sur la solidité de notre union fut l'aide la plus considérable que j'ai reçue. J'adresse une dernière pensée personnelle à mes enfants, Louis et Paulin, ainsi qu'à ma fille qui grandit au creux de moi. Ils sont le sens de ce changement de vie. C'est en les voyant s'épanouir, en leur donnant de mon temps et de moi que je sais que j'ai fait le bon choix.

Sommaire

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE.....	9
PREAMBULE.....	11
INTRODUCTION GENERALE	15
SECTION 1 : PROBLEMATISATION	17
SECTION 2 : OBJECTIFS, QUESTIONS ET PLAN DE LA RECHERCHE	26
SECTION 3 : CONCLUSION ET APORTS	32
PREMIER CHAPITRE : L'IDENTITE DES ASSOCIES D'AUDIT	35
INTRODUCTION	36
SECTION 1 : QU'EST-CE QUE L'IDENTITE ? DEFINITION ET MISE EN OEUVRE DU CONCEPT.....	38
SECTION 2 : QU'EST-CE QU'ETRE UN PROFESSIONNEL DE L'AUDIT DANS LA LITTERATURE ?.....	45
SECTION 3 : LA SOCIALISATION, OUTIL DE CONTROLE D'UNE IDENTITE STANDARDISEE DES AUDITEURS	53
SECTION 4 : L'ASSOCIE EST-IL UN AUDITEUR COMME LES AUTRES ?.....	65
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	75
ANNEXES DU PREMIER CHAPITRE	77
DEUXIEME CHAPITRE : L'ASSOCIE DANS LES FIRMES DE SERVICES PROFESSIONNELS	85
INTRODUCTION	86
SECTION 1 : S'INTERESSER A LA LITTERATURE ORGANISATIONNELLE POUR COMPRENDRE LA PROFESSION ET SON ORGANISATION : QUELLE PLACE POUR L'ASSOCIE ?	88
SECTION 2 : LA PARTNERSHIP, MALGRE SES EVOLUTIONS DE FORME, CONTINUE DE PLACER L'ASSOCIE AU CŒUR DE SA GOUVERNANCE	99
SECTION 3 : LE PROMOTION-TO-PARTNER PROCESS	106
CONCLUSION DU SECOND CHAPITRE	117
ANNEXES DU SECOND CHAPITRE	119
TROISIEME CHAPITRE : CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET CONCEPTUEL : UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE LA CARRIERE COMME PROCESSUELLE ET DE L'IDENTITE COMME NARRATIVE.	127
INTRODUCTION	128
SECTION 1 : UNE ANALYSE MICROSOCIOLOGIQUE DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DES PROFESSIONNELS	132
SECTION 2 : UNE ANALYSE PROCESSUEL DU DEVENIR PAR L'OPERATIONNALISATION DU CONCEPT INTERACTIONNISTE DE CARRIERE	146
SECTION 3 : LE TRAVAIL DE TERRAIN CHEZ LES INTERACTIONNISTES.....	165
SECTION 4 : L'IDENTITE NARRATIVE DE PAUL RICOEUR ET LE DEBAT SUR L'ILLUSION BIOGRAPHIQUE (BOURDIEU 1986).....	172
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	186
QUATRIEME CHAPITRE : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DANS UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE.....	189
INTRODUCTION	190
SECTION 1 : ORIGINALITE DE LA RECHERCHE ET RAPPORT DU CHERCHEUR A SON OBJET	193
SECTION 2 : PRESENTATION DU DESIGN DE RECHERCHE	202
SECTION 3 : OPERATIONNALISATION DE LA METHODOLOGIE	212
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE	221
ANNEXES DU QUATRIEME CHAPITRE.....	222

CINQUIEME CHAPITRE : COMMENT DEVIENT-ON ASSOCIE D'AUDIT ? UNE VISION PROCESSUELLE DU DEVENIR PAR L'ETUDE APPROFONDIE DU PROCESSUS DE COOPTATION A L'ASSOCIATION DANS UN CABINET BIG 4 EN FRANCE.	247
INTRODUCTION	248
SECTION 1 : LE PROCESSUS DE COOPTATION DANS LES CABINETS BIG 4 EN FRANCE	250
SECTION 2 : ANALYSE DES CRITERES DE COOPTATION A L'ASSOCIATION DANS LES BIG 4 EN FRANCE.....	265
SECTION 3 : LES ECURIES, UNE STRUCTURE HIERARCHIQUE TRANSVERSALE ET INFORMELLE.....	278
CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE : IMPACT DES ECURIES POUR COMPRENDRE L'ORGANISATION STRUCTURELLE DES CABINETS BIG 4	287
SIXIEME CHAPITRE : QUAND DEVIENT-ON ASSOCIE D'AUDIT ? LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE DE L'ASSOCIE D'AUDIT DANS LES BIG 4 EN FRANCE.	291
INTRODUCTION	292
SECTION 1 : DEVENIR ASSOCIE D'AUDIT : SE RECONNAITRE SOI-MEME COMME UN PROFESSIONNEL.....	294
SECTION 2 : DEVENIR ASSOCIE D'AUDIT : ETRE RECONNU PAR AUTRUI COMME UN PROFESSIONNEL	303
SECTION 3 : L'ORGANISATION DE LA PARTNERSHIP : UNE VISION DE « L'APRES »	311
CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE.....	320
DISCUSSION - CONCLUSION GENERALE.....	323
SECTION 1 : DISCUSSION DES IMPLICATIONS THEORIQUES DE NOTRE RECHERCHE ET CONTRIBUTIONS PRINCIPALES A LA LITTERATURE EXISTANTE	324
SECTION 2 : REPOSES A LA QUESTION DE RECHERCHE	335
CONCLUSION.....	341
BIBLIOGRAPHIE.....	347
TABLE DES FIGURES.....	357
TABLE DES MATIERES	359

Préambule

Je ne sais dire quand ce travail de thèse a commencé... mais tout comme ce que je m'attache à décrire dans cette thèse à propos des carrières en audit, ma carrière en enseignement et recherche est le fruit d'un processus en cours de construction identitaire et de recherche de sens. C'est justement ce sens que je ne trouvais pas dans mon travail en entreprise, qui m'a poussée à changer de voie pour entreprendre une autre carrière, que j'espère plus épanouissante et répondant à mes attentes et convictions. Cela faisait donc longtemps que je murissais le projet de changer de voie professionnelle, quitter le monde de l'urgence et du court-terme pour un projet de plus longue haleine. J'ai voulu prendre le temps de la réflexion lors de ce travail de thèse et en tant que chercheur, tout en gardant un pied dans la réalité de l'entreprise et du monde du travail. J'ai voulu transmettre mon savoir et tout ce qu'il m'avait été donné dans ma vie, tout en aidant mes étudiants à exercer un esprit critique et une autonomie de pensée essentiels pour devenir des cadres et des managers avertis.

Ce travail de thèse est né de mon envie et de mon besoin de comprendre la vie en entreprise et en particulier l'engagement professionnel total, qui pousse hommes et femmes à tout sacrifier pour réussir. J'ai voulu comprendre la construction de carrière pour comprendre la construction de sens. Je n'ai jamais pu me résigner à ne pas trouver de sens à ce que je faisais au travail. J'en ai finalement trouvé à m'interroger sur ce qui faisait sens pour les autres, et où se nichait la motivation des individus à travailler en entreprise ou en cabinet. Ce qui m'anime, en particulier, c'est de remettre l'individu au cœur des processus de décisions et de comprendre l'influence des croyances et des discours de chacun dans la construction des carrières en entreprise et du sens qu'ils donnent à leur parcours. Je crois profondément à la force des idéaux et au pouvoir d'action individuel, mus par les convictions de chacun. Mais jusqu'à quel point ceux-ci résistent-ils à la force des structures et au poids de la bureaucratisation ? A l'heure où le monde est en crise, économique mais aussi idéologique, il m'apparaît en effet intéressant de confronter l'individu à ses convictions, ses valeurs et des ambitions et comprendre ce qui l'anime pour trouver les leviers de l'action individuelle. Car c'est à partir de la prise de conscience individuelle qu'il faut changer le monde que le monde changera effectivement.

Pourquoi avoir choisi l'audit comme terrain d'étude ? Certainement parce que c'est en audit que j'ai réalisé la plus grosse partie de ma vie professionnelle. Mais également parce que c'est un milieu professionnel fascinant où l'engagement est très fort, et les liens tissés très solides. En audit, le point de départ est le même pour tout le monde. Et l'origine étudiante est souvent similaire pour les assistants débutants, tous fraîchement diplômés d'écoles de commerce. L'ambiance est bonne, mais la compétition féroce. Le rythme est intense mais la progression rapide. Après 4 ans passés en cabinet, j'ai surtout retenu les longues soirées au bureau, les déplacements fréquents, le devoir d'être en permanence disponible pour le cabinet et le travail parfois répétitif. Mais j'ai aussi gardé des liens forts avec certains de mes anciens collègues, toujours amis, une réflexion technique poussée, et une compétition stimulante. Les liens sont forts en audit, car le temps passé ensemble est conséquent et l'esprit d'équipe permet de souder les individus entre eux, les expériences vécues sont intenses et rapprochent les gens. Pourtant, il me faut préciser, dans ce préambule, que l'équipe qui se retrouve sur le terrain ou le soir, au bureau, s'entend de l'assistant, voire du stagiaire, jusqu'au manager, voire au senior manager. Mais il demeure un personnage qu'on voit peu, qui pilote l'équipe, la surplombe et pourtant, ne lui appartient pas vraiment : il s'agit de l'associé. L'associé semble ne pas faire partie d'une équipe que pourtant il dirige. Il est également, et cela n'est sans doute pas qu'anecdotique, le seul personnage qu'on vouvoie dans un environnement où le tutoiement est de rigueur, presque une injonction managériale. N'est-ce pas paradoxal, finalement, que celui qui signe les comptes, engage sa responsabilité et la réputation du cabinet, soit celui qui n'est pas présent lors de la mission sur le terrain ? Ou bien peut-être, ce paradoxe est-il la conséquence d'un point de vue d'une ancienne senior, et donc d'un prisme hiérarchique qui nous confère une ignorance du rôle réel de l'associé, de ce qu'il fait, de qui il est... C'est sur les bases de ce questionnement naïf – qui sont les associés d'audit et quel est leur rôle au sein du cabinet - que j'ai commencé ce travail de thèse.

Cette interrogation, qui me semblait naturelle lorsque j'exerçais en cabinet, porte pourtant en elle un présupposé que nous nous devons d'interroger. En distinguant l'associé, que nous ne semblons pas connaître, du reste des auditeurs, qui nous semblent plus familiers, nous postulons en effet, que les associés ne sont pas des auditeurs comme les autres. Ce postulat est-il fondé ? Notre recherche sur le terrain et les témoignages des associés interrogés semblent confirmer cette intuition.

R : d'après vous, il y a une vraie différence entre manager et associé ?

P6 : ah c'est fondamental... le truc c'est que tous les managers vont vous dire « ah non mais attends, je vois bien ce que fait l'associé, ça change rien. » Mais si jamais vous prenez un jeune associé 6 mois après qu'il soit passé, et que vous lui dites : « alors, c'est pareil ? »...

Et alors c'est marrant parce qu'il y a plein de choses que vous essayez de dire quand les gens passent associés, donc le jour où ils passent associés, on leur fait une réunion d'informations en leur disant « voilà il va se passer ça, machin... », et ils vous regardent, ils vous regardent en vous disant « nan, mais attends tu ne crois pas que tu exagères un petit peu... aux autres mais pas à moi... », par exemple, on leur explique que l'image a énormément d'importance et en particulier l'image d'eux, ils vont pas pouvoir garder la même image d'eux que ce qu'ils avaient avant. Parce que forcément, dans le regard des autres, le fait qu'il soit passé associé va changer quelque chose, donc il y a plein de gens qui... donc on leur dit ça le 1er jour, et donc ils nous regardent en nous disant « hé, c'est pas à moi que tu vas faire ce truc et... » et après vous en récupérez certains qui 6 mois après vous disent « ah j'ai quand même l'impression d'avoir perdu mes copains »... ou « ah oui mais alors maintenant, quand j'ai un jour où je vais de travers tout le monde me le fait remarquer » etc... bah oui parce que ça change au niveau des gens... donc il faut aussi que vous changiez votre propre image de vous-même parce que vous avez une position, vous avez un truc de positionnement, et le truc le plus classique, c'est que, c'est le truc en anglais qui dit « the buck stops here », c'est le fait de dire quand vous êtes senior manager c'est vachement facile de mettre le blâme sur les associés, mais le jour où vous êtes associé, vous vous dites « ah merde... » donc il y a un moment donné où ne peut pas aller plus haut, donc... mais ça c'est vrai aussi que c'est hyper compliqué d'expliquer ça à quelqu'un tant qu'il n'a pas vécu quelques mois d'associé. » (P6, cabB)

Cette longue citation, recueillie auprès d'une associée confirmée d'un Big 4, plus particulièrement en charge de la gestion des carrières des associés en France, permet d'illustrer la rupture entre le grade de senior manager et le statut d'associé, au sein d'un même cabinet, pour des individus pourtant totalement encastés dans le milieu de l'audit et en connaissant les rouages. Ce manque de visibilité dans la poursuite de la carrière des auditeurs, après la cooptation, et l'existence d'un très fort degré d'informalité et de règles tacites dans le processus de progression jusqu'à l'association et après, nous a encouragés à nous questionner sur le

déroulement du processus de cooptation ainsi que sur la gestion des carrières des auditeurs dans les cabinets *Big 4*.

D'après cette associée interviewée, il apparaît qu'y compris pour les seniors managers, pourtant aux portes de l'association, le processus soit opaque et qu'une fois cooptés, ils découvrent un « nouveau monde », une *terra incognita* dont ils perçoivent peu à peu les mystères et les écueils. Nous avons donc choisi d'aborder en profondeur, dans ce travail de thèse, la carrière des auditeurs dans les cabinets *Big 4*, afin de mieux comprendre qui ils sont et comment et pourquoi on les a choisis. En définissant plus précisément leur identité et en comprenant comment ils sont devenus associés, nous ambitionnons de contribuer à une meilleure compréhension des processus de carrière en audit, apportant un éclairage nouveau à l'étude de la profession comptable, mais également du fonctionnement des cabinets d'audit *Big 4*, nous renseignant sur la structure organisationnelle de ces grands cabinets d'audit internationaux.

INTRODUCTION GENERALE

“Although many studies in the extant accounting and professional service firm literatures confirm the advent of increased commercialism, the concomitant changes to phenomena such as promotion structures have not yet been documented. (...) It is through promotion, particularly promotion to leadership positions, that the key distinctions within an organization come to the fore.” (Carter et Spence 2013, p. 5-6)

Comme le soulignent Carter & Spence dans un article très récent, très peu de recherches académiques se sont intéressées aux associés, à leurs pratiques au travail, à la construction de leur identité ou à leur construction de carrière. Les associés sont pourtant au cœur de la gouvernance des grands cabinets d'audit internationaux. En effet, ces derniers sont organisés en *partnerships*, ce qui fait de l'associé à la fois l'actionnaire, le manager et le salarié de la firme (Empson et Chapman 2006). Certes, les études sur la socialisation des auditeurs, leurs pratiques professionnelles ou le contrôle de leur activité se sont développées depuis les années 1990, mais il semble que les chercheurs se soient avant tout focalisés sur les auditeurs de terrain, parfois les managers, en délaissant le personnage de l'associé, moins accessible et à l'écart du reste du monde de l'audit.

N'est-il cependant pas paradoxal de s'intéresser à la carrière des auditeurs ou à l'organisation de leur travail au sein du cabinet, sans inclure les associés dans l'étude ? Compte tenu de la place centrale des associés dans les *partnerships*, n'est-il pas essentiel de s'intéresser au système de promotion à l'association, à leur construction de carrière ainsi qu'à définir qui ils sont et comment ils sont arrivés au sommet de la pyramide ? Peut-on, avec raison, extrapoler la construction identitaire des auditeurs et leurs stratégies de carrière à celles des associés ?

C'est à partir de ces questionnements simples que nous avons entrepris cette recherche, afin de contribuer à une connaissance plus approfondie de la profession d'auditeur, ainsi qu'à la compréhension plus fine de l'organisation des *partnerships*. Ainsi avons-nous choisi d'orienter nos recherches sur le processus de construction identitaire des auditeurs, afin de saisir comment on devient associé dans un cabinet d'audit international.

Section 1 : Problématisation

1. Pourquoi s'intéresser aux associés dans les *partnerships* ?

A la fois actionnaires, managers et salariés de la firme, les associés forment la « structure » du cabinet, ce sont eux qui prennent les décisions importantes et qui décident ou au moins, mettent en œuvre la stratégie du réseau. Ils sont garants de la qualité de l'audit en tant que signataires des états financiers. Ils sont les personnages centraux des cabinets d'audit. Malgré cela, la littérature existante, à quelques rares exceptions (Covaleski et al. 1998 ; Carter et Spence 2013) a négligé l'étude des associés, pour leur préférer les auditeurs de terrain ou les managers, ou bien le niveau plus méso ou macro-économique de l'étude de la structure organisationnelle des *partnerships* (Cooper et al. 1996 ; Greenwood et Suddaby 2006 ; Suddaby et al. 2007). Jusqu'à présent, les recherches concernant les associés ont essentiellement porté sur leur rôle dans les institutions professionnelles ou dans les organismes de régulation, mais pas directement au sein des cabinets, et dans les cabinets, on étudie essentiellement les auditeurs de terrain. Pourtant les associés, de par leur position atypique et remarquable, constituent également un groupe à étudier, pour compléter les recherches sur l'identité des auditeurs, et c'est précisément ce que cette recherche se propose de faire.

Par ailleurs, notre recherche s'inspire directement de notre expérience professionnelle, au cours des quatre années (2001-2005) que nous avons passées au sein d'un cabinet d'audit Big 4, à Paris, en tant qu'assistante (2 ans) puis senior (2 ans). Le milieu professionnel de l'audit et des cabinets Big nous est donc familier et nous a permis d'avoir une connaissance du fonctionnement interne des cabinets, de l'organisation réelle du travail, et de la réalité des relations hiérarchiques, en mission et au bureau. Pendant ces quatre années, le personnage de l'associé, assez absent du terrain, avec une aura et une présence particulières, et finalement à l'écart de l'équipe d'audit dont il est le « chef », est restée une figure mystérieuse, à la fois adulée et respectée, mais également peu présente et impénétrable. Ces observations empiriques, en tant que salariée de la firme, et sans aucun objectif de recherche à l'époque, nous permettent de confirmer, aujourd'hui, dans un travail de recherche qui leur est consacré, que les associés sont des auditeurs à part, au sommet de la hiérarchie, véritables professionnels diplômés¹ au

¹ En France, seuls les commissaires aux comptes **diplômés** sont en droit de signer les comptes annuels des sociétés. Pour être inscrit sur la liste de la compagnie nationale des commissaires aux comptes, il faut soit (Hottegindre 2011, p. 25):

sein d'un monde de professionnels en devenir. Les associés sont très en vue, ils sont les personnages centraux des cabinets, ceux qui détiennent le pouvoir de décision de signer ou non les comptes sociaux des entreprises, et pourtant, on ne les connaît pas, ils restent mystérieux, tant pour les auditeurs de terrain, que pour les chercheurs.

Il apparaît finalement paradoxal de constater d'un côté un très faible nombre de recherches sur les associés d'audit des cabinets Big 4, et d'un autre côté la reconnaissance d'une identité et d'une carrière différentes de celles des auditeurs de terrain, au cœur de la gouvernance du cabinet. Nous avons donc choisi de comprendre qui sont les associés d'audit dans les cabinets Big 4 en France, afin d'apporter un éclairage nouveau sur cette question peu traitée dans la littérature actuelle, et d'en tirer les implications sociologiques et organisationnelles qui en découlent.

2. Les questions soulevées par un modèle de carrière particulier dans les *partnerships*

Les cabinets Big 4 appartiennent à des réseaux d'origine anglo-saxonne qui partagent les méthodes de management, la gouvernance sous forme de *partnership*, et le modèle de gestion des ressources humaines et des carrières. Dans ce business-model des « *Classic PSFs* » organisées en « *Professional Partnerships* » (Von Nordenflycht 2010), le capital humain représente la principale ressource, mais également le coût principal. Pour une efficience maximale, les carrières sont alors organisées de façon pyramidale, selon le principe du up-or-out.

« Les « sociétés d'audit [sont] organisées le plus souvent sous la forme juridique de sociétés de personnes et dont le marché interne du travail est trop étroit pour pouvoir offrir une carrière à l'ensemble de leurs salariés. (...) C'est pourquoi ces sociétés organisent très largement la mobilité externe de leurs salariés, par un processus de sélection rigoureux des « meilleurs », c'est-à-dire de ceux qui ont les « dispositions ». La règle du up-or-out y prévaut, une gestion des ressources humaines planifiée à

-
- Etre titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur 2^e ou 3^e cycle ou d'un diplôme d'une grande école et avoir suivi d'un stage professionnel de 3 ans chez un commissaire aux comptes puis obtenir le certificat d'aptitude aux fonctions de commissaire aux comptes (CAFCAC) ;
 - Etre titulaire d'un diplôme d'expert-comptable et avoir suivi un stage de 2 ans chez un commissaire aux comptes.

froid et de manière transparente, qui aboutit à n'admettre que quelques « élus » au rang d'associé au bout de dix à douze ans, voire plus (Fondeur et Sauviat, 2002). Cette règle se traduit par un taux de turnover relativement élevé (16 % en 2000) ». (Sauviat 2003, p. 21 & 41)

Le recrutement des auditeurs se fait quasiment exclusivement à l'issue de leurs études, généralement au niveau master. Les auditeurs suivent un parcours jalonné de grades qui sont matérialisés par des promotions annuelles au cours de « cérémonies de passage » à la fin de chaque « saison d'audit ». Même si la terminologie peut varier d'un cabinet à l'autre, le parcours classique est donc le suivant :

- Les deux premières années sont les années d'assistant, débutant puis confirmé, où les travaux, essentiellement bilantiels, restent simples et routiniers ;
- Les trois années suivantes sont les années de seniors. On trouve aussi le terme de « chef de mission ». Ce sont des fonctions sur le terrain de gestion de la mission, plus ou moins importantes selon l'expérience. Le senior est l'interlocuteur, sur le terrain, du client et de ses équipes. Il gère la bonne conduite de la mission.
- Après 5 ans « d'apprentissage », les meilleurs ou les plus aptes sont promus au grade de manager, pour environ 3 ans, parfois 4 ou 5. Le manager ne gère plus une mission mais directement les clients. Il est donc moins sur le terrain et supervise les activités du senior, qui lui, est chez le client. Il peut gérer plusieurs missions en même temps, depuis le bureau, même s'il passe régulièrement sur les missions, pour entretenir un contact avec le client et avec les équipes d'audit.
- Le passage au grade de senior manager n'est pas automatique. Il dépend essentiellement des évaluations et des aptitudes du manager à faire preuve de qualités qui laissent présager un potentiel d'association. La durée du grade est indéterminée.
- Le passage à l'association se fait donc à l'issue de ce parcours pyramidal de sélection des compétences, aptitudes et qualités pour *être* associé. Il se fait par cooptation de l'ensemble de la communauté des associés.
- Il est à noter qu'il existe au sein des cabinets Big 4 un grade de directeur, intermédiaire entre le senior manager et l'associé. Ce grade existe depuis longtemps, et la plupart du temps, il ne permet pas le passage à l'association mais permet de retenir des auditeurs spécialisés dans des niches sectorielles ou techniques particulières. Depuis cinq ans environ, ce grade évolue, ou au moins se modifie avec le grade de directeur associé, où

l'auditeur se voit attribuer une part de capital lui permettant de signer les comptes de PME ou les dossiers en référés mais ne l'associe pas au partage des bénéfices réservés aux associés. Dans un des 4 cabinets, ces directeurs associés prennent le nom de « *non-equity partners* ». Dans tous les cas, ce grade peut permettre plus facilement une association à moyen terme en fonction des opportunités internes.

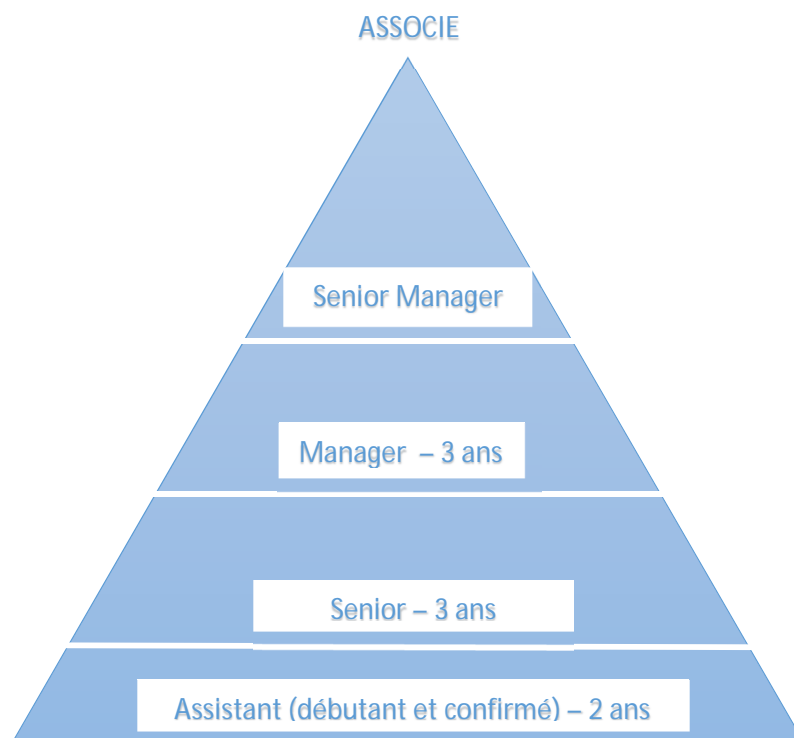


Figure 1 : modèle de carrière pyramidale dans les cabinets Big 4 en France

La structure est dite « pyramidale », car pour chaque passage de grade, l'effectif va en diminuant, suite à des démissions fréquentes voire des licenciements. Il y a donc un large socle d'assistants pour effectuer les tâches les plus simples, puis un peu moins de seniors pour gérer les missions et encore moins de managers ou senior managers pour gérer les clients. La cooptation à l'association concerne un nombre très limité de candidats, qui ont suivi tout le parcours avec succès.

Le statut d'un auditeur et son comportement au sein du cabinet sont très fortement marqués par son grade. Chacun s'identifie à sa promotion, respecte les promotions aînées et encadre les plus jeunes. Ainsi un auditeur qui « redouble » est très vite en décalage avec l'esprit de corps du cabinet. Il existe également des parcours raccourcis, des « *fast tracks* » pour ceux qui évoluent plus vite que les autres ; ou des progressions « *under track* », pour ceux qui sont plus lents. Ce

jargon de l'audit fait référence au principe élitiste de « up-or-out » (promotion ou éviction), qui consiste à ne garder que les profils les plus ajustés aux normes comportementales du cabinet et les plus rapides dans leurs capacités d'apprentissage.

« Le « up-or-out » structure l'évolution professionnelle [...] et se traduit par une ancienneté assez homogène pour chaque grade. » (Boni-Le Goff 2010).

L'évolution professionnelle de l'auditeur est déterminée en grande partie par les résultats de ses évaluations à l'issue de chaque mission. Les grands cabinets disposent tous d'un processus d'évaluation systématisé. Ce système repose généralement sur une première auto-évaluation de l'employé qui est ensuite revue par le supérieur hiérarchique sur la mission concernée. La grille d'évaluation recouvre différentes formes selon les cabinets mais on retrouve principalement les trois dimensions suivantes : la relation client, la relation au sein de l'équipe d'audit (et la gestion d'équipe à partir du grade de senior) et la maîtrise des connaissances techniques. Selon les grades l'accent peut être mis sur une dimension plutôt qu'une autre (Tan et Libby 1997).

Ce mode de fonctionnement contribue à la création d'esprit de promotion, avec des auditeurs qui « font leurs classes » pendant plusieurs années en audit, chaque année apportant son lot de démissionnaires. En effet, les licenciements sont plutôt rares en audit puisque le modèle up-or-out est complètement assimilé par les auditeurs, le passage dans un cabinet étant parfois considéré comme un troisième cycle de formation pour les jeunes diplômés qui pensent y faire leurs armes avant de partir dans une direction financière. Le rythme de travail plutôt intense des cabinets d'audit contribue ainsi à faire partir un certain nombre de collaborateurs de leur propre chef, alors même que leurs performances sont appréciées. La gestion des ressources humaines dans les cabinets doit contribuer à trouver un équilibre entre un « écrémage naturel » au fil des années et la perte des compétences. Il faut assurer la continuité de la pyramide des âges en évitant les classes creuses mais aussi la surpopulation des hauts niveaux hiérarchiques. Du point de vue du client, il est généralement accepté que les équipes d'intervention soient souvent inexpérimentées et soumises à un fort turnover, mais la construction d'une relation commerciale durable passe par une stabilité des équipes.

La structure pyramidale des grands cabinets d'audit est liée en grande partie aux impératifs du métier. En effet, l'audit des comptes comporte un volet d'analyse de risque qui demande des compétences pointues, une connaissance du secteur et un volet de tests substantifs très consommateur de temps et qui requiert un niveau d'expertise beaucoup plus faible. Les effectifs sont donc très importants sur les niveaux inférieurs, les équipes nombreuses et

changeantes. Les associés n'ont pas le temps de connaître toutes leurs équipes et de s'investir dans le suivi de chaque carrière avant le grade de manager, parfois de senior expérimenté, qui traduit un investissement suffisant dans la vie du cabinet et l'acquisition de compétences solides.

Toutefois, ce modèle pyramidal, bien que très précis et rationalisé, ne nous permet pas de comprendre, dans le détail du processus, comment fonctionne et sur quels critères reposent la cooptation des auditeurs au grade d'associé, dans l'individualité du processus.

3. Le processus de cooptation dans les Big 4 ou comment devient-on associé d'audit ?

Il existe, dans le devenir associé, deux dimensions que nous souhaitons préciser dans cette introduction :

- Devenir au sens d'être : l'auditeur devient associé au moment où, coopté par ceux qui deviennent ses pairs, il se doit d'incarner le rôle de l'associé. Une fois coopté, il doit *être* associé, dans la dimension identitaire et biographique du devenir.
- Devenir au sens d'évoluer : l'auditeur construit sa carrière pour devenir (ou non) associé. Il doit s'inscrire dans le processus de cooptation à l'association, et *être* associé, dans la conception processuelle du devenir. La cooptation devient alors une étape ou un passage dans la carrière de l'auditeur, et non plus seulement un couronnement ou un aboutissement.

3.1. La dimension identitaire et biographique du devenir : qui *sont* les associés d'audit ?

Quand on s'interroge sur « Comment devient-on associé ? », on peut saisir le devenir dans sa dimension identitaire et biographique. La question subséquente est alors : qui sont les associés d'audit ? Le devenir est alors entendu au sens Nietzscheen :

"Que dit ta conscience?"

-Tu dois devenir celui que tu es" [Du sollst der werden, der du bist]

(Nietzsche 1967, p. §270)

Dans ce sens, il est question d'identité et de liberté : c'est en acceptant de se connaître soi-même, de savoir qui l'on est, qu'on est libre de devenir qui on est. Dans notre cas, l'idée est de

comprendre qui sont les associés d'audit et comment ils sont devenus associés, dans l'acception identitaire du devenir.

Dans la littérature en audit, on étudie l'identité des auditeurs en étudiant principalement la socialisation des auditeurs en mission. Cela semble suggérer que les auditeurs sont représentés et définis, dans leur travail et dans leur identité, par les auditeurs de terrain. Mais cela est-il vrai ? Peut-on réellement réduire l'auditeur au travail réalisé en mission ? Peut-on déduire l'identité des auditeurs en interviewant essentiellement des staffs et des managers juniors (Grey 1998), alors qu'en fin de compte, les seuls véritables professionnels, au sens « diplômés » du terme, se révèlent être les associés ? La recherche sur la socialisation et l'identité des auditeurs de terrain, voire des managers est-elle extrapolable à celles de l'associé ?

On note pourtant que très souvent, les associés sont exclus des échantillons d'étude ou des entretiens menés par les chercheurs (cf Chapitre 1 Annexe 1). Les associés sont considérés comme ayant une stratégie de construction identitaire différente de celle des autres auditeurs et c'est cette différence qui, le plus souvent, les exclut des échantillons de recherche. Toutefois, cette spécificité actée devrait être un argument de poids pour justifier d'une étude des associés approfondie et complète, pour rendre compte de cette différence et explorer son fondement et ses conséquences, ainsi que les implications sous-jacentes à cette exclusion du reste du groupe des auditeurs. En fin de compte, nous nous interrogeons, dans cette dimension identitaire du devenir, sur les attributs identitaires de l'associé et leurs spécificités par rapport au reste des auditeurs.

⇒ L'associé est-il un auditeur comme les autres ? Ou bien devient-il quelqu'un d'autre, pour lui-même ou pour autrui, en se convertissant à une nouvelle identité, une nouvelle définition de soi, qu'il nous faudrait alors étudier ?

3.2 La dimension processuelle du devenir : comment devient-on associé d'audit ?

Il y a, également, dans le devenir, une notion de processus longitudinal, que nous souhaitons mettre en œuvre afin de comprendre qui sont les associés d'audit dans les cabinets Big 4.

Les candidats à l'association sont repérés bien avant qu'ils ne soient éligibles à la cooptation. Pour paraphraser Simone de Beauvoir, on pourrait dire : « on ne *naît* pas associé, on le *devient* ». Et c'est ce processus de « devenir » que nous souhaitons étudier, tant dans la construction d'une identité « d'associable », que dans les critères de cooptation ou une fois le statut d'associé

acquis. A quel moment s'acquiert l'identité de l'associé ? Est-ce au moment de sa cooptation ou bien une fois coopté, quand de nouvelles évolutions de carrière se présentent, ou bien dès le départ, dans la mise en place d'une stratégie de carrière rendant possible la cooptation par ses pairs ?

En interrogeant le processus de cooptation, pour comprendre comment on devient associé, nous cherchons à inscrire la cooptation dans un processus longitudinal qui commencerait dès l'entrée dans le cabinet et continuerait bien après la décision des associés de nommer le candidat au statut d'associé. Jusqu'à présent, la littérature, inspirée par le schéma pyramidal de la carrière des auditeurs, a considéré la cooptation comme un aboutissement de carrière, et le up-or-out comme un cheminement vers le haut de la pyramide. Les chercheurs, en négligeant le processus de socialisation des associés, ne considèrent pas nécessairement l'après cooptation ou alors, celui-ci reste figé. On *devient* associé, suite à la décision de cooptation, point final. L'association est donc présentée comme un aboutissement, la récompense suprême après avoir survécu au système du « up-or-out ». La recherche s'applique alors à définir les déterminants du passage à l'association comme une série de critères plus ou moins flous : qualités commerciales, relationnelles, techniques. Les critères ne sont ni stables, ni précis. Même les associés ont du mal à être concrets. Cela semble plus être une question de « feeling », une évidence, une opportunité. On observe également un décalage entre les critères de performance des auditeurs et ceux des associés. Alors que la littérature décrit l'auditeur comme un individu déterminé par la structure, coulé dans le moule de la socialisation et dont le comportement est lié à des standards comportementaux et méthodologiques, l'associé apparaît lui comme un entrepreneur, un businessman, un leader. Entre les deux intervient la décision de cooptation. Toutefois, nous refusons d'avoir une lecture biographique linéaire de la carrière de l'auditeur, qui, du jour au lendemain, suite à une décision de cooptation, se transformerait radicalement en une personne différente. Si certains auteurs voient justement dans le grade de manager un rite de passage à l'association et le moment de la transformation de l'auditeur en associé (Kornberger et al. 2011), nous voulons considérer le « devenir associé » comme un long processus qui commence dès le premier jour de travail de l'auditeur dans le cabinet, jusqu'à la fin de carrière de l'associé. En inversant la perspective, et en étudiant qui sont les auditeurs, comment ils deviennent associé, comment s'organise la carrière de ceux qui sont cooptés, en comparaison de la carrière de ceux qui ne le sont pas et comment ils la mènent et l'expliquent, nous proposons d'éclairer cette question.

De notre point de vue, en comprenant qui sont les associés d'audit des Big 4 en analysant la carrière des auditeurs, nous pourrions alors comprendre mieux pourquoi ils sont devenus

associés, quelles qualités ont prévalu dans l'exercice de leur fonction, et pourquoi on les a choisis eux.

Section 2 : Objectifs, questions et plan de la recherche

Dans les firmes de services professionnels, la cooptation à l'association est un des points clés de la carrière d'un professionnel. D'après Ibarra (2000), il y a peu de transformations aussi psychologiquement complexes et bouleversantes que le passage à l'association. S'agit-il d'une rupture identitaire ou bien de la construction d'une nouvelle identité de soi, pour soi, et pour autrui ?

« Becoming a partner requires a professional to change not only her skills but also her communication style. But the transition requires a deeper personal transformation too. And it is here, in the creation of an identity (...). » (Ibarra 2000, p. 149)

Par ailleurs, on se rend vite compte, à l'analyse des carrières de ceux qui sont devenus associés comme de ceux qui ne le sont pas devenus, que tout semble quasiment joué au moment de la cooptation. Il apparaît donc clairement que la décision se construit bien en amont, autour de mécanismes qui sont plus de l'ordre du tacite et de l'informel que de la mise en place de règles du jeu claires et officielles.

De la même façon, au sein de la communauté des associés, il existe une hiérarchie visible entre les associés « lourds » et les associés ayant moins de poids. Tous ne progressent pas à la même vitesse, et tous ne pèsent pas le même poids. Certains sont plus influents, d'autres plus visibles, d'autres plus controversés. Comment se construit cette hétérogénéité et cette inégalité d'influence et de pouvoir ? Pourquoi et comment certains deviennent incontournables ? Et quel pouvoir cela leur procure-t-il ? Comment se construit la carrière des associés, une fois cooptés ? Et cette évolution de carrière est-elle en lien avec ce qui s'est passé au moment de la décision de cooptation voire même avant, dans les choix et les opportunités de la trajectoire empruntée ?

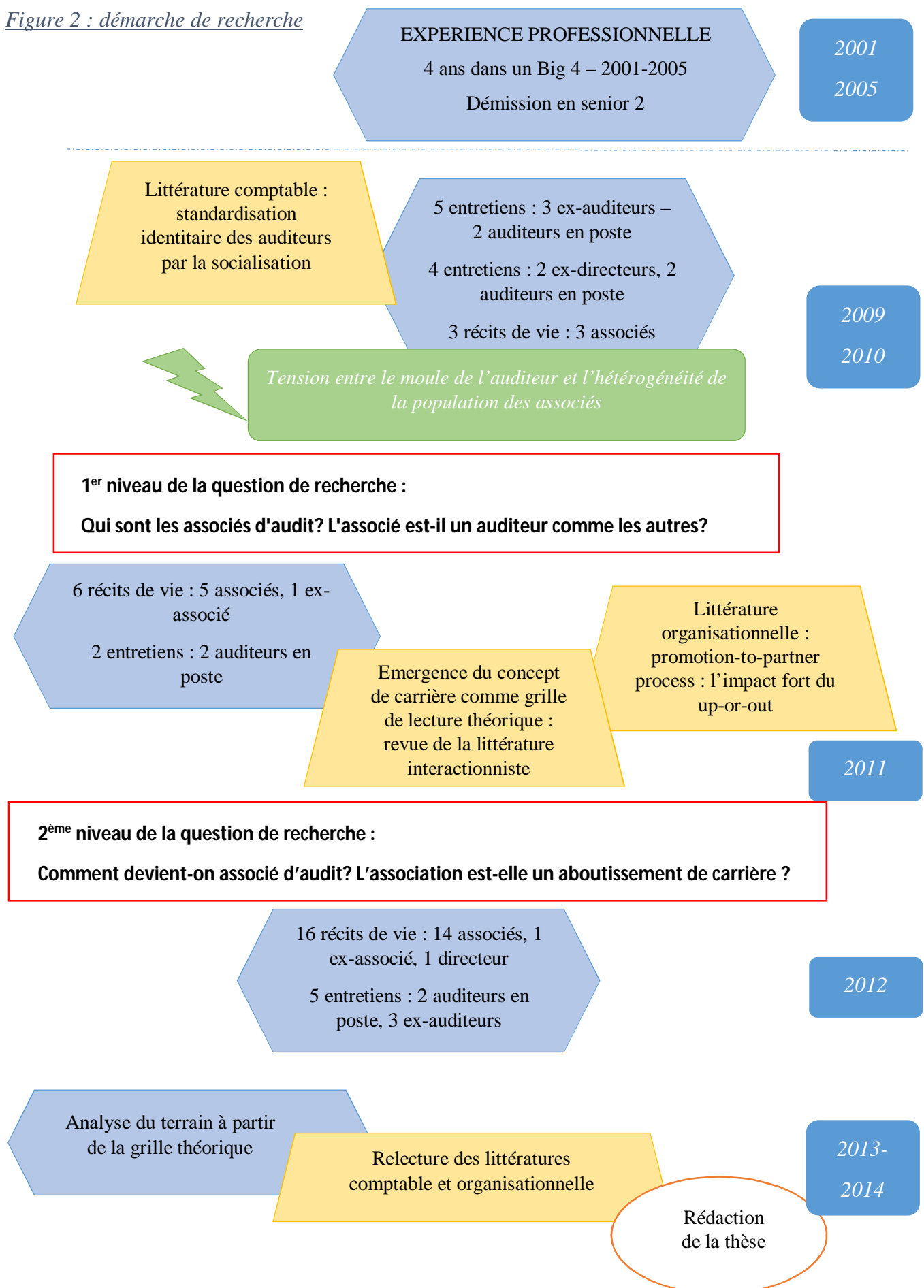
L'objectif de notre thèse est donc d'étudier la carrière des auditeurs dans les cabinets Big 4, afin de comprendre le processus de cooptation dans sa globalité et d'analyser la construction identitaire de ces auditeurs devenus associés pour comprendre comment se « fabrique » l'associé, dans une vision dynamique et processuelle de la carrière.

Notre question de recherche peut donc être formulée simplement, avec toutes les implications identitaires et processuelles qui ont été expliquées plus haut :

Comment devient-on associé d’audit dans un cabinet Big 4 ?

Nous proposons, dans cette thèse, d’étudier des récits biographiques d’associés ainsi que les entretiens réalisés auprès d’auditeurs en poste, d’anciens auditeurs, voire d’anciens associés dans des cabinets *Big 4* en France, afin d’éclairer le processus de carrière dans les firmes de services professionnels et d’en analyser les implications sociologiques et organisationnelles. La figure 2 illustre notre démarche de recherche.

Figure 2 : démarche de recherche



Le plan de notre thèse s’articule alors de la façon suivante :

Dans le **premier chapitre**, nous analysons comment l’associé est présenté dans la littérature comptable. En mettant en évidence la quasi-absence de la figure de l’associé dans les études quantitatives et qualitatives, nous constatons que, dans cette littérature, on parle de l’auditeur, on ne parle pas de l’associé. Il nous semble donc que les recherches existantes projettent l’identité de l’auditeur non associé aux associés : il existe en effet une convergence, dans la littérature sur la socialisation des auditeurs, vers l’idée que le comportement professionnel de l’auditeur est façonné par un moule identitaire qui détermine ses actions et ses pratiques. L’associé, résultat de la sélection du modèle *up-or-out*, serait alors le produit de ce moule, ce qui le définit comme le bon « non-associé ». Il existe pourtant une tension entre ce moule identitaire standardisé de l’auditeur et l’injonction de visibilité, pour devenir associé.

Nous posons alors la question : l’identité de l’auditeur est-elle extrapolable à l’associé ? L’associé est-il un auditeur comme les autres ?

Dans le **second chapitre**, nous explorons la littérature organisationnelle, sur les firmes de services professionnels, afin d’adopter une vision plus globale de la structuration des professions et de l’influence de l’organisation sur la construction de leur identité. Nous constatons un poids très fort de la structure, et notamment du système *up-or-out*, qui s’impose comme la clé d’entrée prédominante pour saisir le professionnel dans sa dimension identitaire et pour comprendre l’organisation des cabinets et les liens relationnels qui se tissent. L’associé apparaît alors défini comme le produit de la structure.

Pourtant, cette vision très inspirée de l’organisation pyramidale des ressources humaines dans les firmes de services professionnels semble présenter la carrière des auditeurs comme un mouvement d’ascension vers le haut, la cooptation étant présentée comme un aboutissement de carrière. En inversant la perspective, et en adoptant la vision des associés rencontrés en entretiens, qui considèrent tous l’association comme le (re)commencement de quelque chose, comme le début d’une nouvelle carrière, nous cherchons à comprendre comment on devient associé dans un cabinet Big Four. La vision linéaire et pyramidale présentée par la littérature existante, qui insiste sur le déterminisme de la structure ne permet pas de saisir l’identité de ceux qui construisent cette structure et en déterminent les règles.

Dans le **troisième chapitre**, nous présentons alors le positionnement épistémologique qui nous a semblé adapté à notre vision microsociologique et processuelle du devenir associé dans les cabinets *Big 4* et nous proposons alors un cadre de lecture interactionniste pour interroger le

processus de cooptation dans les cabinets *Big 4*. Pour cela, nous souhaitons préciser la définition interactionniste du concept de carrière, en ce qu'elle permet de penser le processus de promotion à l'association dans sa globalité et non l'association comme un statut acquis. « Etre » associé, ce n'est pas le résultat ou l'aboutissement d'un processus, mais bien le processus en lui-même, un processus qui dure, et qui évolue. La théorie interactionniste en général, et le concept de carrière en particulier, nous permettent cette analyse microsociologique et longitudinale des interactions entre acteurs et structure au sein des cabinets d'audit *Big 4*. La perspective interactionniste préconise par ailleurs l'approche biographique comme outil méthodologique. Au cours de l'entretien, l'interviewé assume une reconstruction rétrospective de son parcours et lui donne un sens. C'est à partir de l'accumulation de preuves, l'étude des récurrences et des ruptures de parcours que le chercheur est en mesure d'identifier une vision globale de la carrière au sein du cabinet. Cette épistémologie défend l'idée que le sens est encasté dans un contexte individuel, social, temporel spécifique et se focalise délibérément sur les raisons subjectives de l'action à un moment donné, dans un contexte spécifique et par un individu en particulier. Cette perspective méthodologique peut se justifier notamment par le travail du philosophe Paul Ricœur sur les identités narratives.

Le **chapitre quatre** est consacré à la présentation et l'explication des outils méthodologiques mis en œuvre, en cohérence avec le cadre théorique interactionniste choisi.

Les **chapitres cinq et six** présentent les résultats empiriques de notre étude, interprétés à partir de la grille de lecture interactionniste. Nous présentons les implications sociologiques, organisationnelles et structurelles de nos conclusions et les discutons avec les littératures analysées précédemment dans les deux premiers chapitres.

Nous concluons en reliant les conclusions de notre thèse aux recherches actuelles sur l'évolution du *business-model* des *Big 4* et plus généralement, à la globalisation des firmes de services professionnels, suggérant des voies de recherche futures.

La figure 3, ci-après, résume l'organisation de notre thèse :

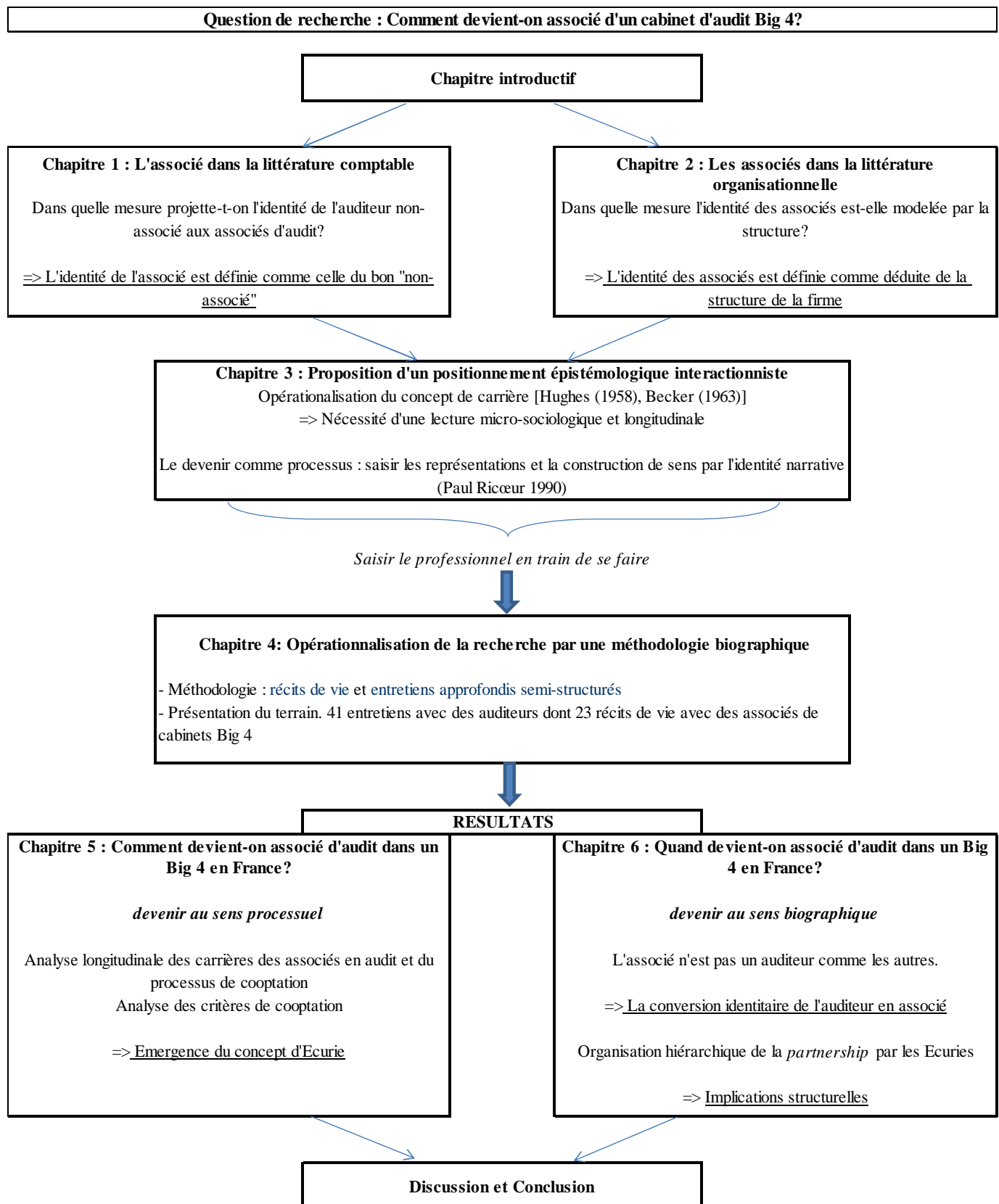


Figure 3 : Plan de la thèse

Section 3 : Conclusion et apports

L'objet de cette thèse est d'analyser en profondeur le processus de promotion à l'association dans les cabinets *Big 4*, en adoptant une vision biographique et processuelle du devenir.

Les conclusions principales de cette thèse concernent la définition de l'identité et la construction de carrière des associés d'audit des cabinets *Big 4*. En mettant en évidence un processus de « conversion identitaire » (Hughes 1958) de l'auditeur en associé, les résultats confirment que les associés ne sont pas des auditeurs comme les autres. Par conséquent, nous ne pouvons pas déduire leur identité en nous basant sur l'étude des « non-associés ». Cette contribution plaide pour la poursuite de recherches approfondies sur le processus de promotion à l'association et la construction de carrière dans les firmes de services professionnels.

Notre travail, en étudiant les critères de cooptation à l'association dans les *Big 4* en France, permet de mettre en évidence l'existence d'un réseau informel d'« Ecuries », qui « éduquent » les auditeurs à devenir associé, et qui nous permet de comprendre le processus de cooptation dans sa dimension longitudinale et microsociologique. Ce concept, émergeant du terrain et précisé à partir de la théorie interactionniste, permet de considérer l'accession à l'association comme une étape d'un processus entamé quasiment dès le début de la carrière de l'auditeur dans la firme, puis qui se construit au fur et à mesure de l'évolution de l'individu dans l'organisation, au fil des grades et en lien avec l'histoire organisationnelle du cabinet, sa culture ou ses clients. La socialisation des associés est alors étudiée dans la continuité et dans une analyse processuelle de l'engagement de l'auditeur (Fillieule 2001).

Par ailleurs, en explorant la carrière des auditeurs devenus associés et en la confrontant à celle d'auditeurs en poste ou d'anciens auditeurs, nous mettons en évidence le conflit identitaire auquel l'auditeur est soumis, celui de se conformer d'une part au moule identitaire prescrit par la structure, tout en se distinguant des autres d'autre part pour se faire remarquer par la bonne Ecurie. Cette injonction contradictoire est résolue dans le processus interactionniste de conversion identitaire (Hughes 1958) de l'auditeur en associé, qui doit dans un premier temps se reconnaître soi-même comme un professionnel pour être en mesure de se faire repérer par la « bonne » Ecurie, puis, dans un second temps être reconnu par autrui comme un professionnel pour être coopté par ses pairs au rang d'associé.

La vision processuelle du devenir associé permet enfin d'analyser la répartition des tâches au sein de la *partnership* dans sa dimension matricielle autour de deux axes majeurs : les responsabilités internes et le chiffre d'affaires apportés par les clients. Toutefois bien que la répartition des tâches ne soit plus pyramidale, elle n'en comporte pas moins des implications hiérarchiques, structurées autour des mêmes Ecuries identifiées dans l'étude du processus de cooptation. La notion d'Ecurie permet alors de saisir la globalité du processus de carrière au sein des cabinets *Big 4*, et de mieux comprendre la structure organisationnelle des firmes de services professionnels dans leur ensemble.

La contribution principale de ce travail est d'adopter une perspective résolument inverse des carrières et des interactions sociales au sein des firmes de services professionnels et de considérer que ce qui se joue au bas de la pyramide, avant l'accession à l'association, est déterminé par ce qui se passe au-dessus, dans l'organisation même de la cooptation des associés, en tant que processus. On ne peut alors comprendre comment on devient associé en se concentrant sur la décision de cooptation mais en analysant le processus dans sa durée et en tenant compte de son caractère informel et tacite.

Nous voulons contribuer, avec ce travail, à la littérature en sociologie des professions, en ce que cette thèse nous aide à mieux comprendre le fonctionnement de la profession et des carrières professionnelles des associés dans les cabinets *Big 4*, encore peu explorés aujourd'hui dans la littérature comptable et organisationnelle. Les apports empiriques de cette thèse permettent en particulier d'envisager sous un angle nouveau le processus de construction identitaire des auditeurs dans les *Big 4* mais aussi de prendre en compte les mécanismes informels de parrainage et de promotion à l'œuvre dans ces grands cabinets.

Par ailleurs, nous pensons également contribuer à la littérature en théorie des organisations, en apportant une réflexion sur l'évolution nécessaire et inévitable du *Business Model* des cabinets *Big 4*, dans le contexte économique et social actuel. Ce travail permet d'affirmer l'importance de la structure informelle transversale, que constituent les Ecuries, pour comprendre la hiérarchisation des cabinets d'audit et ainsi dépasser la hiérarchie pyramidale formelle souvent utilisée pour comprendre ces organisations.

Nous voulons donc, avec cette étude, contribuer à la compréhension du processus du devenir associé dans un cabinet *Big 4*, en ajoutant une dimension structurelle à l'organisation des

cabinets, une structure informelle et opaque d'organisation des auditeurs qui permet de saisir plus précisément le processus d'accession à la *partnership*. Ainsi pensons-nous apporter un éclairage nouveau à la compréhension du processus de cooptation et en particulier, dépasser la vision de découpage de la carrière des associés, entre un avant et un après la cooptation. Cette vision longitudinale de la carrière inscrite dans la durée permet de contourner la focalisation sur le point de passage que représente la cooptation, pour l'inscrire dans la continuité d'un processus en cessant de voir, dans la promotion à l'association, une rupture entre un avant et un après et ainsi d'envisager des pistes pour les recherches futures.

PREMIER CHAPITRE : L'identité des associés d'audit

Que dit ta conscience ?

« - *Tu dois devenir celui que tu es.*² »

Friedrich Nietzsche (1882), *Le gai savoir*, § 270 (p.145)

² Du sollst der werden, der du bist

Introduction

Dans l'introduction de cette thèse, nous avons formulé notre question de recherche autour de la question du « devenir associé » dans un cabinet Big 4, en soulignant deux acceptions du concept de « devenir », d'une part dans sa dimension identitaire et biographique, d'autre part dans sa dimension processuelle. En l'envisageant dans sa dimension « identitaire », au sens hégélien du devenir, nous cherchons à comprendre qui est l'associé d'audit, comment il le devient, dans le sens « prendre l'identité de l'associé ». Pour cela, nous avons analysé la littérature comptable et sociologique, afin de cerner qui est l'associé d'audit dans cette littérature, comment il est présenté, et en quoi cela nous permet d'éclairer notre question de recherche.

Ce premier chapitre est organisé comme suit. Tout d'abord, nous clarifions le concept d'identité tel que nous voulons l'entendre et l'opérationnaliser dans ce travail de thèse. Le concept est en effet très vaste et cristallise une très importante littérature dans les sciences humaines et sociales, mais également dans les seules sciences de gestion. Il paraît alors illusoire de vouloir recenser ou synthétiser cette littérature, tant le concept paraît insaisissable et irréductible (Kaddouri 2008). Toutefois, nous souhaitons préciser, en nous basant sur des travaux de synthèse (Pezé 2013), dans quel sens nous entendons saisir le concept d'identité pour ce travail de thèse (Section 1). Nous précisons ensuite comment la littérature comptable définit l'identité de l'auditeur au travail, autour de trois axes : le savoir, le comportement et l'engagement professionnel. Le regard sociologique sur l'auditeur permet d'insister sur l'idée que le professionnel ne se définit pas uniquement par la maîtrise d'un savoir complexe, mais également par son attitude ou ses valeurs, transmises par la socialisation en cabinet (Section 2). La littérature en audit considère cette socialisation comme un outil de contrôle de l'identité, qui façonne et standardise les comportements des auditeurs. Ceux-ci sont contraints par la structure organisationnelle qui forge le « moule » identitaire et oriente les comportements des auditeurs (Section 3). Cette identité standardisée contraste avec la figure identitaire de l'associé, effleurée par la recherche existante, qui le présente comme un entrepreneur ou souligne l'hétérogénéité de cette population. Dans cette dernière section (Section 4), nous analysons alors les populations étudiées dans les recherches en audit, pour constater que l'associé est très souvent exclu des échantillons de recherche ou des entretiens menés. Par conséquent, nous nous interrogeons sur la pertinence de concevoir l'associé comme un auditeur comme les autres, et proposons de l'étudier en profondeur, pour mieux saisir la construction de son identité.

Au terme de ce premier chapitre, nous dressons les premières conclusions de la revue de la littérature comptable et proposons d'adresser la littérature organisationnelle, pour saisir le « devenir associé » dans sa dimension processuelle.

Section 1 : Qu'est-ce que l'identité ? Définition et mise en oeuvre du concept

“The current popularity and, perhaps, the overconsumption of self and identity in social science (...), as well as the slippery notion of identity means that it is not easy to get an overview of the area(s).” (Alvesson 2010, p. 194)

L'identité, comme nous le rappelle Alvesson dans l'extrait en exergue, est un sujet très vaste et complexe, objet de nombreux travaux dans de diverses disciplines allant de la psychologie, à la psychanalyse, la philosophie ou la sociologie et y compris dans les domaines d'études des sciences de gestion. Afin de ne pas nous perdre dans cette littérature foisonnante et parce qu'une revue de la littérature sur le concept d'identité n'est pas directement l'objet de notre recherche, nous proposons dans cette première section, de simplement nous positionner clairement parmi les différents courants sur l'identité en choisissant d'entrée un angle d'étude précis, afin de définir les concepts utilisés, sans rentrer dans les détails subtils et les enjeux nombreux d'un concept irréductible, voire insaisissable (Pezé 2013).

1. L'identité : un concept en tension³

L'identité est une notion complexe et riche, que nous proposons de présenter succinctement, en l'organisant autour de sa dualité intrinsèque (Haynes 2006), entre déterminisme de la structure et autonomie de l'agent, tout en formulant clairement les distinctions théoriques principales qui émergent de l'étude du concept d'identité.

Fondamentalement, l'identité présente une dichotomie qui divise le concept en deux pôles opposés, mais également complémentaires : l'individu autonome, libre de ses choix et actif dans la formation de son soi (*self*) d'une part, et la structure d'autre part, qui détermine l'individu, le contraint dans ses choix, façonne les discours et impose en normes l'idéologie dominante.

Dans le courant humaniste ou essentialiste, les auteurs font référence à l'*agency* du sujet : l'individu est considéré comme agent dans sa propre sphère sociale et est capable d'agir et d'influencer la relation sociale dans laquelle il est engagé (Woodward 2000). Giddens (1991)

³ Cette partie est largement inspirée des travaux de Pezé (2013) et Alvesson (2010).

parle de « *project of the self* » pour évoquer la participation active du sujet dans la formation de son identité. L'individu, rationnel et conscient, construit son identité de façon autonome, en faisant des choix au sein de la structure organisationnelle, en se différenciant des autres, pour exprimer son « soi ». Il est lui-même, et en ça, il se différencie de l'autre (Pezé 2013). Considérant l'autonomie maximale du sujet, la vision fonctionnaliste de l'identification fait de l'individu l'acteur principal de sa construction identitaire, en s'identifiant à une structure commune, à une identité partagée, qui comble son besoin d'appartenance à un groupe, et à laquelle il choisit librement d'appartenir. Les positivistes considèrent également un individu autonome dont les choix sont guidés par sa seule raison. L'*homo æconomicus* est guidé, dans ses décisions, par son *self* rationnel. Les critiques adressées à ce point de vue sont principalement liées au manque de prise en compte de l'influence de la contrainte organisationnelle et du contexte dans lesquels sont prises les décisions individuelles, ainsi que la négligence des enjeux de pouvoir et l'influence des émotions ou des limites individuelles de la rationalité.

A cette liberté essentielle du sujet, le courant structuraliste puis poststructuraliste oppose le déterminisme de la structure : le sujet est fait, plus qu'il ne se fait, et devient un produit de l'organisation ou un construit du langage dominant, des institutions ou d'une culture dans lesquels il se situe. Il est « déterminé » par la structure, qui le façonne, le modèle à son image et dans son intérêt et lui ôte toute capacité à se construire librement. Il n'est pas acteur conscient de sa propre identité, mais il est ce que la structure fait de lui. Le courant critique a exploité cette notion de détermination de la structure et de reproduction des schémas de domination capitaliste, qui oppriment l'individu. Foucault, en particulier, traite de la subjectivité comme un produit des relations de pouvoir (Knights et Willmott 1989), et dénonce l'assujettissement de l'individu à sa propre identité, construite par des dispositifs organisationnels et l'autorité managériale, pour servir les intérêts de la structure. L'organisation produit alors des « clones » (Covaleski et al. 1998) par l'intermédiaire des discours, des dispositifs managériaux voire par l'autocontrôle et l'autodiscipline, qui vont internaliser les normes comportementales et les valeurs, pour mieux ensuite les perpétuer dans leurs pratiques, leurs discours, et leur façon de penser. Les critiques principales adressées à ce point de vue sont bien évidemment inverses à celles du point de vue précédent, dénonçant le manque de prise en compte de l'autonomie du sujet et la vision « sur-déterminée » et « totalisante » (Pezé 2013) d'un individu soumis à une structure bien trop puissante et réifiée.

2. L'identité : un concept interactif

Toutefois, ces deux visions opposées de l'identité peuvent également se compléter, pour prendre en compte les interactions intuitives entre les actions et les choix de l'individu et l'organisation de la structure et du cadre d'action.

“The notion of identity has enormous potential as a bridging concept between individual agency, choice and creation of self on the one hand, and history, culture and social shaping of identities on the other.” (Watson 2009, p. 426)

Comme le souligne Watson (2009), la liaison entre les deux pôles dichotomiques de l'identité permet de mêler histoire et culture organisationnelle avec les préférences et les choix de l'individu. Les identités ne sont alors ni déduites des trajectoires sociales et déterminées par l'appartenance à une classe, une culture ou une histoire donnée, ni totalement indépendantes de cette influence sociale. Elles sont au contraire le fruit d'interactions entre structure et individus, interactions qui génèrent, dans la durée, des processus identitaires entre « actes d'attribution » par autrui (appellation ou *labelling*) et revendications par l'individu d'appartenance ou de croyances personnelles (Pezé 2013). Le courant interactionniste construit la définition de l'identité qui nous intéresse dans ce travail de thèse, en se basant sur ces deux dimensions intrinsèques à l'identité, la dimension biographique et la dimension institutionnelle, en prenant en compte les interactions entre ces deux axes. Hughes, par exemple, définit l'« *occupational identity* » (identité professionnelle) comme une co-construction par les institutions et les individus d'une carrière au sein d'une filière d'emploi (Hughes et Chapoulie 1996). De la même façon, Claude Dubar, s'inspirant du travail de G.H. Mead dans son ouvrage intitulé *Self, Mind and Society* (1933), concilie cette dualité en définissant une identité pour soi et une identité pour autrui (Dubar 1991). L'individu se définit d'une part dans son rapport à soi et la perception subjective de sa situation et d'autre part, dans sa relation avec les autres et la façon dont autrui le perçoit. Goffman, en particulier, approfondit ce concept d'une identité de l'individu attribuée sur la base de signes extérieurs prenant la forme de « stigmates » et qui caractérisent l'individu, tout en influençant sa façon d'être et de se percevoir lui-même (Goffman 1975). C'est dans ce double regard sur soi et par les autres dans son environnement de travail que le sujet construit son identité, à la fois essentielle et relationnelle. Se mêlent alors, dans cette conception interactionniste, l'axe biographique, où l'individu se définit par lui-même, dans la façon qu'il a de s'identifier, à un moment précis de son parcours, et dans une projection subjective de son soi dans l'avenir, et l'axe relationnel, où l'individu se positionne par rapport aux autres, dans la façon dont ceux-ci l'identifient, le rejettent ou l'incluent, et en réaction aux identifications

produites par autrui. La construction identitaire procède alors par interactions entre l'individu et la structure, entre la trajectoire de carrière et la socialisation dans l'organisation.

« [La] « reconnaissance du Soi implique que l'individu ne soit pas seulement un membre passif du groupe ayant intériorisé ses « valeurs générales » mais qu'il soit un acteur y remplissant un « rôle utile et reconnu ». C'est dans ce processus qu'intervient une dialectique, voire un dédoublement entre le « moi identifié par autrui et reconnu par lui comme « membre du groupe » (...) et le « je » s'appropriant un rôle actif et spécifique au sein de l'équipe et « reconstruisant activement la communauté à partir des valeurs particulières liées au rôle qu'il assume » C'est de l'équilibre et de l'union de ces deux faces du Soi : le « moi » ayant intériorisé « l'esprit » du groupe et le « je » me permettant de m'affirmer positivement dans le groupe que dépendent la consolidation de l'identité sociale et donc l'achèvement du processus de socialisation. La socialisation va donc de pair, pour Mead, avec l'individualisation : plus on est soi-même, mieux on est intégré au groupe. » (Dubar 1991, p. 92-93)

C'est dans cette articulation entre le biographique et le structurel, dans l'interaction entre l'individu et son milieu social et ses relations avec autrui, que nous voulons situer le concept d'identité opérationnalisé dans cette thèse. Cette conception interactionniste permet de prendre en compte l'impact de l'organisation et du rôle de la socialisation dans la construction identitaire des auditeurs, en la complétant par l'interprétation subjective des parcours professionnels au sein du cabinet, en tenant compte des choix individuels, mais également des croyances et de leurs justifications dans le processus d'engagement dans la carrière d'associés dans les grands cabinets d'audit internationaux.

3. L'identité : un concept réflexif

Pour saisir la construction de l'identité dans sa dynamique biographique et relationnelle, la recherche s'est intéressée plus profondément aux structures sociales et aux processus sociaux qui accueillent la construction de l'identité de l'individu. En particulier, la position actuelle des chercheurs est de prendre en compte l'interaction entre agents et discours (Bergström et Knights 2006), le discours étant le matériau d'analyse et d'observation principal de la construction identitaire.

“Precisely because identities are constructed within and not outside discourses, we need to understand them as produced in a specific discursive formations and practices, by specific enunciative strategies.” (Hall et Du Gay 1996, p. 4).

Dans ce travail d’interprétation du discours, les chercheurs introduisent la notion de travail identitaire (*identity work* (Alvesson et Willmott 2002, p. 626)), travail par lequel l’individu cherche à internaliser les discours managériaux dans sa propre narration et dans la définition subjective de son soi (*self-identity* (Giddens 1991)). Le travail identitaire est alors conçu comme un processus par lequel les individus cherchent à donner un sens à leur identification à l’organisation, dans un processus réflexif entre sujet et structure. Le travail identitaire est donc le lien entre la dualité des conceptions de l’identité, et prend en compte la réflexivité entre identification à l’organisation et définition du soi.

Par ailleurs, ce concept interprétativiste d’*identity work* considère comme ressources identitaires, et donc matériaux d’analyse, les capacités langagières, les expressions et références qui permettent de mettre en œuvre des stratégies, plus ou moins complexes, d’identification des autres et de soi-même. Toutefois, ces ressources doivent être associées aux capacités relationnelles des professionnels, « permettant la découverte des autres, la gestion des coopérations et conflits avec eux, et des compétences biographiques, des apprentissages de soi, de la mise en récits des identifications passées qui ont permis la construction de son identité personnelle » (Dubar 2000, p. 55).

Suivant cette perspective, et pour comprendre le processus de construction de l’identité des associés des cabinets d’audit Big 4, il faut s’intéresser et comprendre le contexte et les institutions dans lesquels elle se forme, et mesurer la réflexivité du phénomène par l’étude du discours des auditeurs et la façon dont eux-mêmes se perçoivent.

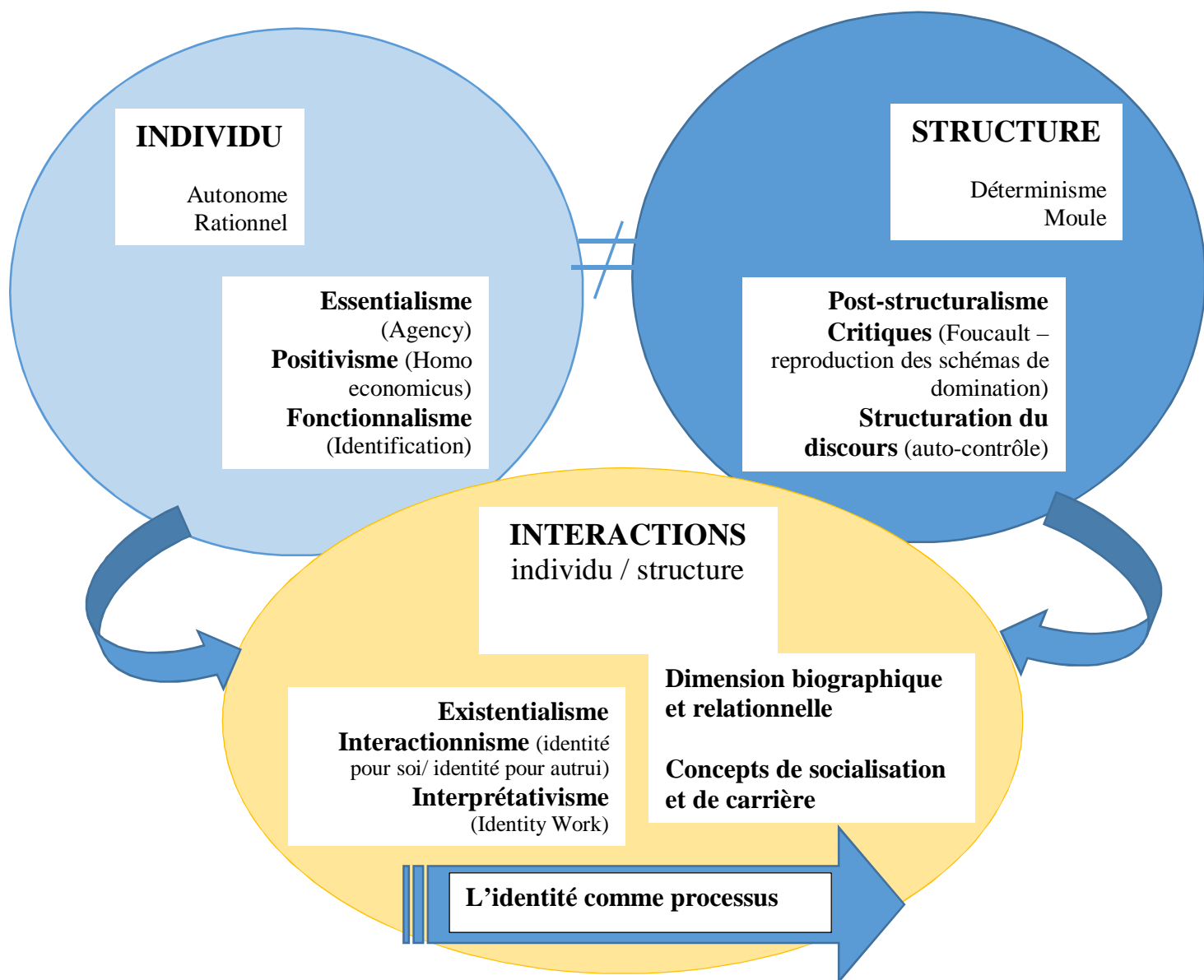


Figure 4 : les différents traitements du concept d'identité dans la littérature des sciences sociales.

En résumé, dans cette thèse, nous concevons l'identité non pas comme un concept à définir mais comme **un processus à analyser**. L'identité est sans cesse en mouvement, elle n'est pas un attribut fixe et définitif, de la même façon qu'elle n'est pas non plus déterminée uniquement par la structure organisationnelle. Elle est le fruit d'un processus réflexif entre acteur et structure, d'un travail permanent de l'acteur au sein de l'organisation, le produit d'une construction dynamique du sujet au sein de l'organisation. En s'intéressant aux logiques d'action et aux motivations des individus pour participer à l'action collective, on ne peut en effet extraire l'acteur de la structure organisationnelle, qui nécessairement, oriente sa construction identitaire, structure qui lui préexiste et donc guide son action. On comprend donc l'action et la motivation à agir comme conditionnées par la structure et les contraintes organisationnelles dans lesquelles elles s'inscrivent (Bajoit 2009). Toutefois, et bien que ces structures soient préexistantes à l'acteur, nous refusons le déterminisme qui conçoit l'identité de l'acteur comme façonnée par l'organisation, produit de contraintes fortes et immuables. La structure change dans le temps et dans l'espace, notamment sous l'effet de l'action des individus qui la constituent. C'est pour saisir ce processus de construction identitaire, cette réflexivité constitutive de l'identité de l'acteur au sein de l'organisation que nous concentrons cette thèse sur **l'étude des relations sociales, encadrées dans un contexte organisationnel, et du sens que les acteurs leurs donnent**. Nous cherchons à définir l'identité de l'individu au travail en tentant de comprendre ses actions, ses motivations et ses raisons d'agir comme étant le produit de la pratique de ses relations sociales encadrées dans le contexte professionnel dans lequel il les exprime.

Notre objet n'est donc pas de définir les grandes catégories permettant aux individus de se construire par identification (position fonctionnaliste) ni de dénoncer les effets négatifs et opprimant des dispositifs visant à orienter l'identité des salariés dans une direction donnée (position critique), mais plus de comprendre comment les individus se construisent sur la base de matériaux identitaires dont les identités sont une des principales ressources dans le contexte organisationnel (Welsh 1992). Pour aborder ce travail de recherche, nous adoptons une démarche sociologique, qui reconnaît aux acteurs une compétence légitime à rendre compte de leurs actions et à leur donner sens, cette capacité que le philosophe Paul Ricœur qualifie de « mise en intrigue » de leurs actions (Ricœur 1985). Pour saisir l'identité de l'individu comme processus social, nous voulons dépasser la description ou l'observation des comportements et des relations sociales, et accéder aux logiques subjectives d'action des individus, en explicitant leurs raisons d'agir et en s'intéressant à leurs représentations.

Section 2 : Qu'est-ce qu'être un professionnel de l'audit dans la littérature ?

Dans la section précédente, nous avons défini le concept d'identité dans l'acception que nous souhaitons mettre en œuvre dans ce travail de thèse. Alors que nous avons tracé dans les grandes lignes les différentes conceptions de l'identité dans la littérature des sciences sociales (cf figure 4 ci-dessus), nous allons désormais nous concentrer sur la littérature comptable, qui concerne plus précisément la profession d'auditeur et la définition de l'identité des associés d'audit des grands cabinets internationaux, pour cerner les influences théoriques qui ont prévalu à l'analyse de l'identité des auditeurs et de comprendre les implications dans la compréhension du processus de construction identitaire de l'associé des cabinets Big 4.

Alors que pendant longtemps la vie quotidienne dans les cabinets d'audit a été ignorée, au profit de recherches plus institutionnelles ou macrosociologiques, une grande quantité de chercheurs, se basant sur des observations participantes ou des études ethnographiques, a pénétré à l'intérieur de la *black box* pour tenter de saisir le travail quotidien des auditeurs, leurs vies de tous les jours et leur façon de fonctionner. Que nous apprennent ces études sur l'identité des auditeurs, pour comprendre comment on devient associé dans un cabinet d'audit Big 4 ?

1. Le savoir : l'auditeur en tant qu'expert

Si l'auditeur est considéré comme un professionnel, c'est avant tout grâce à la maîtrise d'un savoir complexe qui le distingue des autres et lui confère son prestige.

Dans les années 80, la littérature en audit a cherché à caractériser les déterminants de l'expertise de l'auditeur : les capacités cognitives (Libby et Lipe 1992), la mémoire (Waller et Felix 1984), et principalement l'expérience (Hamilton et Wright 1982 ; Frederick et Libby 1986 ; Libby et Frederick 1990 ; Ashton 1991) ont largement été utilisées comme proxy de l'expertise de l'auditeur. Plus un auditeur est expérimenté, plus il est « expert » et meilleure est sa performance d'audit : on oppose ainsi les assistants aux seniors ou les managers aux associés, en terme de savoir et d'expertise. Bonner et Lewis (1990) sont les premiers à contester cette variable de substitution, constatant que l'expérience n'est pas suffisante pour caractériser l'expertise. A expérience égale, deux auditeurs n'ont pas nécessairement le même niveau de performance ou de spécialisation sur un sujet spécifique. Par ailleurs, les années d'audit ne sont pas révélatrices de la richesse d'une expérience personnelle préalable ou de capacités personnelles particulières. D'après eux, l'expérience et la formation créent du savoir et ce savoir, associé aux capacités

personnelles permettent d'accomplir les différentes missions de l'auditeur et de distinguer la performance du professionnel.

Dans les années 90, plusieurs études convergent pour reconnaître que l'expertise de l'auditeur varie en fonction de sa tâche et donc de son grade hiérarchique (Abdolmohammadi et Shanteau 1992 ; Tan et Libby 1997 ; Tan 1999). Le rôle, les responsabilités et les attributions des auditeurs sont en effet très différentes en fonction des grades au sein du cabinet : la définition de la performance de l'auditeur est donc liée à son grade hiérarchique. Utilisant des approches psychométriques et des expériences de laboratoire, les auteurs montrent que l'expertise technique est le principal déterminant de la performance des juniors en cabinet car leurs tâches sont plus techniques et plus structurées que celles des autres grades. Pour les seniors, leur job devenant plus relationnel et moins défini, à la fois l'expertise technique et la capacité à résoudre des problèmes (*"problem-solving ability"*) sont importantes. Enfin au niveau des managers, le management des clients et des équipes devient central et le savoir managérial tacite fait la différence dans la mesure de la performance de l'auditeur (Tan et Libby 1997). L'expertise, variable selon les niveaux hiérarchiques et difficilement définissable avec une variable de substitution simple, reste au cœur de la définition de l'identité de l'auditeur :

"The accountant (...) is a full-time information professional, whose qualifications, if sufficient, are authoritatively recognized by a license." (Elliott et Jacobson 2002, p. 75)

L'ère industrielle a promu l'économie capitaliste et la création d'entreprises financées par les marchés de capitaux. La continuité d'exploitation et la nécessité de calculer des dividendes précis et un profit net, d'établir un reporting fiable en direction des investisseurs, des banquiers ou des créanciers sont intervenues avec l'avènement de la société industrielle et de l'économie capitaliste et permettent d'expliquer l'importance de l'expertise et du savoir du comptable et de l'auditeur (Elliott et Jacobson 2002). Mais les auteurs s'interrogent : de quoi sera faite l'expertise du professionnel de l'information dans cette nouvelle ère de l'information et des services? Pour ne pas perdre son statut, il faut que la profession comptable évolue et fasse évoluer son savoir. En audit l'évolution des techniques avec l'échantillonnage, l'approche par les risques (*Business Risk Auditing*) et l'informatisation des techniques d'audit ont permis de remettre le savoir à jour et de continuer à jouir d'une reconnaissance de l'expertise de l'auditeur. Mais le monopole d'exercice de l'audit ne s'applique qu'à la certification des comptes et pas aux autres formes d'audit qui pourtant prolifèrent. Les auditeurs doivent veiller à ajuster leur expertise pour rester légitimes en tant que professionnels et crédibles en tant qu'experts (Robson et al. 2007).

Le savoir devient alors une ressource stratégique pour acquérir du pouvoir. Or dès que ce savoir devient standardisé et peut être considéré comme un « produit », la profession ne peut plus faire de profit à partir de cette expertise, d'où l'importance des niveaux symboliques, abstraits et du monopole d'expertise qui confère une légitimité professionnelle.

“Knowledge work and knowledge workers are now key issues [because] (...) knowledge is a strategic resource of social power and control.” (Blackler et al. 1993, p. 851).

Dirsmith, Coaleski and al.(2003) étudient le processus de « ré-institutionnalisation » du « savoir » en tant qu'expertise des professionnels de l'audit pour donner une légitimité à leur volonté de s'imposer comme des experts pour l'audit du contrôle interne de leurs clients d'audit externe. Utilisant l'argument du « *knowledge expert* » revendiqué par la profession, les cabinets ont réussi à étendre leur champ d'actions malgré les oppositions marquées des autres acteurs du milieu et notamment la SEC et le Congrès US. La profession a eu recours à la création identitaire du « *knowledge expert* » pour s'approprier de nouvelles attributions d'expertise, cohérentes avec les attentes du marché et la globalisation des services.

Pourtant, dans ce savoir maîtrisé et « objectif », qui le distingue des autres et fait de lui un expert, un professionnel de son domaine, Hugues (1996) y voit un jugement de valeur et de prestige. Ce statut d'expert, définissant son identité autour de la maîtrise d'un savoir technique, va être critiqué par le courant interactionniste, qui met en avant l'importance des savoirs tacites, au-delà des savoirs codifiés et techniques. Pour les sociologues interactionnistes, l'essentiel n'est pas dans les savoirs reconnus, codifiés et certifiés, qui ont permis à la profession d'acquérir un statut mais dans ce qui est présent dans la société ou l'organisation sans être reconnu. Le savoir technique est contingent à la période, le savoir tacite est permanent et propre aux professionnels. Leur objectif va donc être de montrer les écarts entre les pratiques professionnelles et le strict respect des normes.

2. Le comportement et les valeurs morales : l'auditeur en tant qu'acteur engagé

Dans les années 90, la littérature en audit a cherché à analyser le processus de construction identitaire de l'auditeur en cabinet. Dépassant la vision de l'auditeur purement expert, Power

(1991) comme Grey (1998) considèrent le savoir technique comme une pré-condition basique, le plus petit commun dénominateur à la pratique professionnelle. Cette condition nécessaire, assurée par un diplôme ou un contrat de travail, n'est finalement pas suffisante pour définir l'identité de l'auditeur, et les auteurs cherchent à montrer la nature socialement construite des professions, notamment en décryptant une attitude constitutive d'un processus identitaire qui conduit à définir l'auditeur comme professionnel. Etre auditeur serait avant tout adopter "*the appropriate behaviour*" (Alvesson 1994).

Pour Grey (1998), être un professionnel dans un Big est plus une attitude, une façon de se comporter qu'une possession ou la maîtrise d'un savoir technique ou l'obtention d'un diplôme. Pour affirmer son propos, il mène une étude de cas dans l'un des cabinets Big Six à l'époque (entre août 1992 et juillet 1993) et par le biais de l'observation participante et l'immersion dans ce cabinet, cherche à définir les attributs de l'identité de l'auditeur. Il travaille en particulier sur les outils de l'évaluation de l'auditeur et les qualités qui sont mises en avant par le biais de ces évaluations sanctionnant la « performance » au sens large de l'auditeur dans l'exercice de son travail. Les composantes de cette évaluation sont donc : la capacité technique, la relation avec le client, la qualité du travail fourni, la gestion du temps et de la mission, les attributs personnels et professionnels et les qualités managériales. L'auteur retient de cette liste de qualités que certes, le savoir technique est présent, mais qu'il n'est qu'une petite partie de l'évaluation et que parmi toutes ces qualités, la façon de se comporter vis-à-vis du client, de ses collègues ou de soi-même est essentielle. L'article de Grey, comme d'autres contributions sur le sujet, met en avant des notions d'équité, de genre, de hiérarchie, d'apparence physique ou de sexualité pour définir l'auditeur comme professionnel, respectant des normes qui ne sont pas des normes professionnelles mais avant tout des normes produites et reproduites à l'intérieur de la firme :

"Being a professional emerges as being embedded in a series of issues such as fairness, appearance, gender, sexuality and hierarchy." (Grey 1998, p. 570).

Pour l'auteur, l'archétype de l'auditeur travaillant dans un grand cabinet d'audit repose avant tout sur l'apparence, la façon de se comporter et un certain caractère/type : agressivité, esprit de compétition, grosse capacité de travail et jeunesse. Ces caractéristiques sont encouragées par les critères d'évaluation de l'auditeur, et renforce le travail de construction identitaire du professionnel.

Pentland (1993) montre également, dans un article issu du travail de recherche réalisé lors de son PhD, que le métier d'auditeur est avant tout un « rituel de purification » résidant dans la

répétition de tâches routinières et mécaniques, permettant à l'auditeur exécutant le rituel de se rassurer en se procurant du confort et en donnant du sens à des états financiers complexes. Il compare alors l'auditeur à une machine, exécutant à la chaîne les sections du programme de travail qui lui sont confiées, avec une infaillibilité et un dévouement digne du robot. D'après Pentland, nombre d'actions entreprises par l'équipe d'audit, comme le contenu des notes de revue, les heures supplémentaires ou l'absence de pause ne sont que symboliques, ce ne sont que des « rituels » reflétant plus *la façon* dont le travail est fait, que *ce qui* est fait réellement. L'important est de passer du temps ensemble pour s'imprégner de la bonne attitude, du juste comportement de l'auditeur professionnel.

“In great measure, auditing is a display, an effort on the part of auditors to maintain a professional front. Professionalism is symbolized by the comportment of the auditor on the job, including language and dress.”(Pentland 1993, p. 618).

Être auditeur semble alors défini par la façon de se comporter, plus que par la maîtrise d'un savoir complexe.

Par ailleurs, des études ont insisté sur l'importance des valeurs partagées ou de l'engagement moral témoigné. O'Reilly and Chatman (1986) mettent en avant une dimension d'engagement organisationnel dans l'identification de l'auditeur. Cette identification est le reflet de l'attachement basé sur le désir d'affiliation avec l'organisation. De la même façon, Penley & Gould (1988) analysent l'identification avec les buts et les objectifs du cabinet comme un engagement moral vis-à-vis du métier et de la profession. Plus un individu s'identifie à une entité, plus il sera enclin à adopter la perspective de l'entité et à agir dans son meilleur intérêt (Dutton et al. 1994). Cette identification à la culture organisationnelle, l'adoption de valeurs communes, l'engagement moral vis-à-vis des pairs devient partie intégrante de ce qui fait l'auditeur en tant que professionnel. Carlos Ramirez (2005) explique d'ailleurs que la profession comptable a été bâtie sur l'idéal de la communauté de pairs.

Bamber & Iyer (2002) posent la question de la distinction entre identité professionnelle et identité organisationnelle. Un auditeur est-il auditeur parce qu'il appartient à la profession d'auditeur ou bien parce qu'il appartient à tel ou tel cabinet d'audit ? D'après eux, l'identification professionnelle intervient avant l'identification organisationnelle : on choisit d'être auditeur avant de choisir son cabinet. Cette même étude tend à montrer qu'identité professionnelle et identité organisationnelle des auditeurs sont des concepts liés mais sont

significativement des construits séparés. Les cabinets d'audit ont donc intérêt à proposer une culture organisationnelle et sociale cohérente, afin de ne pas générer de conflit entre le professionnalisme de l'auditeur et son engagement au sein du cabinet. En effet, la capacité du cabinet à combler les attentes professionnelles d'un individu et à renforcer son identité professionnelle augmentera l'identification organisationnelle de l'individu. Prenons l'exemple du dilemme auquel fait face l'auditeur, entre éthique et indépendance d'une part, et sens du commerce d'autre part (Robson et al. 2007) : l'identité professionnelle des auditeurs en cabinet est connectée avec le discours du service au client et de « valeur ajoutée » de l'audit. Toutefois, après les scandales financiers initiés par Enron au début du XXIème siècle, qui ont terni l'image de transparence et de qualité de l'audit et qui ont mis fin aux services annexes rentables vendus par les auditeurs en sus des missions légales, l'audit a connu une perte drastique de sa rentabilité. Les cabinets ont alors proposé une nouvelle méthodologie, l'approche par les risques (BRA : *Business Risk Approach*) pour, certes, réinventer l'audit comme pratique commerciale (valeur ajoutée) mais également pour redonner du prestige à l'audit, tant en interne qu'en externe, et légitimer l'intervention d'experts sur une nouvelle approche du métier. La méthodologie « BRA » a permis une transition cohérente et légitime de l'auditeur, expert professionnel en auditeur « *businessperson* », sans remettre en cause son identité de professionnel.

3. L'engagement professionnel : l'auditeur en tant qu'individu socialisé

Si l'auditeur se définit, en tant que professionnel, par son comportement ou par ses valeurs et son engagement plus que juste selon son expertise, quelles sont alors les valeurs fondatrices de son identité ? D'après une étude qualitative basée sur 28 entretiens semi-directifs avec des auditeurs anglais et français, en fonction ou ayant démissionné, Kosmala & Herrbach (2006) font émerger trois caractéristiques clés de l'identité de l'auditeur : la conscience professionnelle ("*professional conscientiousness*"), la résistance professionnelle ("*professional hardiness*") et le sens de la collectivité ("*collective office mode*"). Ces valeurs ont émergé des réponses fournies par des auditeurs à la question "*how does/did it feel to be an auditor ?*". D'après la recherche menée par Herrbach et Kosmala sur l'identité des auditeurs, l'autonomie et la liberté d'organisation dans le travail sont possibles car elles reposent sur la conscience professionnelle inhérente à la profession. Les auditeurs ont la volonté de bien faire, et retirent une satisfaction personnelle au travail bien fait. Cette conscience professionnelle constitue un véritable engagement affectif avec le cabinet, et devient une part intégrante de leur attitude en tant que

professionnel. Bamber & Iyer (2002) insistent sur le fait que l'identification professionnelle de l'auditeur s'appuie sur ces notions d'autonomie, et d'estime de soi par le travail bien fait, qui renforcent le sentiment d'appartenance à la profession. De la même façon, les auditeurs interrogés signalent tous une exposition permanente au stress et à la pression. Ils expriment tous une fierté et un plaisir à supporter ou avoir supporté « ça » et une image positive se crée autour de la résistance physique de l'auditeur. Cette capacité à gérer la pression, que l'on retrouve chez Pentland (1993) quand il parle "*d'audit machine*", relève d'une fierté personnelle de l'auditeur, qui se reconnaît dans cette résistance professionnelle qui devient une caractéristique de son identité. Enfin, les chercheurs mettent en avant l'importance du travail en équipe dans les cabinets d'audit, et de l'engagement vis-à-vis du groupe. De nombreuses caractéristiques de l'organisation du cabinet contribuent à ce sens collectif : le travail en open-space, les déjeuners en groupe, la solidarité, les événements sociaux, ou l'absence d'espace individuel concourent à construire un esprit d'appartenance fort à l'équipe, et au cabinet, voire à la profession, qui encourage l'auditeur à se montrer fiable et sérieux vis-à-vis de ses pairs. Ces trois traits principaux apparaissent, d'après cette étude, comme caractéristique du professionnel auditeur. Les auteurs, s'appuyant sur une analyse foucaldienne de ces résultats ("*Technologies of the Self*"), en concluent qu'être consciencieux, endurant et fiable devient un idéal référence de l'auditeur, dont il souhaite se rapprocher au maximum afin de coller au mieux à l'identité de l'auditeur, telle qu'idéalisée. La construction identitaire des auditeurs devient alors une quête du paraître, où le mimétisme devient essentiel : il faut « agir comme », et « être reconnu comme » (Pentland 1993) un professionnel, pour en devenir un. L'internalisation des clichés de langage devient également un signe de reconnaissance du professionnel (Anderson-Gough et al. 1998b).

Il ressort de cette littérature que la socialisation des auditeurs agit comme un instrument d'auto-contrôle de leur identité, en régulant leur engagement, leur comportement et leurs valeurs. La littérature comptable adopte donc un positionnement résolument critique pour définir et cerner l'identité des auditeurs. Selon nous, ce contrôle identitaire démontré par la recherche, converge vers l'idée d'une standardisation comportementale et de la création de ce que nous qualifions de « moule » identitaire.

Cette section met en évidence le travail des chercheurs, qui, en entrant à l'intérieur des cabinets d'audit et en observant les auditeurs au travail, ont mis en évidence l'importance primordiale du savoir tacite et de la compréhension des processus informels de construction identitaire à
--

l'œuvre dans le quotidien de ces professionnels. Savoir, comportement et engagement concourent à la définition identitaire des professionnels de l'audit, et s'acquiert essentiellement par la socialisation des individus et l'acquisition d'un savoir tacite et de règles informelles. Un courant critique a alors permis de mettre en évidence l'objectif de contrôle de la performance et d'optimisation de l'engagement des auditeurs en jeu dans le processus de socialisation des individus au sein des cabinets d'audit Big 4.

Section 3 : La socialisation, outil de contrôle d'une identité standardisée des auditeurs

Comme on vient de la voir, entrer dans la profession d'auditeur n'est pas seulement réussir un examen ou s'inscrire à l'Ordre des Experts Comptables : il s'agit d'un processus complexe avec des normes et des règles formelles et informelles qui doivent être enseignées ou apprises, plus ou moins consciemment. Ce processus est qualifié par la littérature de socialisation. La socialisation définit la conduite professionnelle selon les codes de la profession : façon de s'habiller, ponctualité, façon de parler ou de se présenter, etc. Ce concept de socialisation est cher aux chercheurs interactionnistes, pour qui, pour être professionnel, un apprentissage livresque ne suffit pas : il faut une socialisation pour penser et respirer comme un professionnel du milieu (Becker 1963). Pour devenir un professionnel de l'audit, il faut apprendre à ressentir les effets et à développer les réflexes, le « *gut feeling* » (Pentland 1993), pour ressembler aux pairs des cabinets d'audit, il faut passer du temps ensemble pour comprendre et appliquer le jugement de l'auditeur. Les interactionnistes soulignent l'importance de la socialisation dans la construction de l'identité des individus.

1. Qu'est-ce que la socialisation organisationnelle ?

Concept récent, on pourrait tenter de définir la socialisation comme le processus par lequel sont acquises les normes et valeurs de l'organisation. Une définition plus interactionniste de ce concept aux multiples facettes serait celle d'un double processus d'interactions entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle (Delobbe et al. 2005).

Dans un article fondateur d'Edgar Schein (1968), la socialisation est définie comme « *le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* ». Selon l'auteur, la socialisation dans l'organisation se rapporte à l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés. La présence du mot endoctrinement a de fortes connotations traduisant la toute puissance de l'organisation sur l'individu, certainement le reflet du contexte politique et économique de l'époque. Dix ans plus tard, Schein & Schein (1978) parleront de « *contrat psychologique* » établi implicitement et marquant l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation.

Plus critique, Lewicki (1981), de son côté, dénonce une « séduction organisationnelle », pour expliquer comment les individus peuvent être attirés par la flatterie et les annonces prometteuses des supérieurs et des collègues, au moment de leur embauche. Ils ont l'impression de choisir librement d'entrer dans l'organisation alors qu'en réalité ils ont été séduits. En offrant une variété d'avantages et de récompenses très attractifs, les entreprises développent un sentiment d'obligation chez leurs salariés, mais Lewicki y voit une forme de manipulation. Toutefois, si les organisations pratiquant la « séduction » obtiennent de leurs salariés une performance élevée, un investissement en temps et une grande loyauté, pour l'auteur, cette stratégie n'est pas viable à long terme. Ce système destiné à créer de la loyauté et de l'implication, limite la créativité et la capacité à résoudre les problèmes. On retrouve cette problématique dans le concept d'extra-conformité évoqué par Schein (1968)

Mais ce sont surtout les travaux du courant interactionniste symbolique qui mettent en œuvre ce concept. Van Maanen & Schein (1979) définissent la socialisation comme le « *processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel* ». L'individu interagit avec la structure, et la façonne autant qu'il est façonné par elle.

Enfin, c'est Louis (1983) qui ouvre la voie aux recherches centrées sur le rôle de l'individu. Selon l'auteur, « *la socialisation est le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation.* » La socialisation devient dès lors un processus d'attribution de sens des situations vécues dans l'entreprise (Delobbe et al. 2005), se développant entre une approche identitaire et interactionniste et une approche comportementale.

La littérature en audit exploite ces différentes dimensions critiques, interactionnistes et comportementales pour analyser la socialisation dans les cabinets Big 4, conçue comme un instrument de contrôle du professionnel, et œuvrant à sa construction identitaire au travail.

2. La socialisation en audit : les facteurs socialisants de contrôle

Des études interprétatives ont affirmé l'importance de la « conduite », du comportement social dans les carrières en audit, concernant notamment les façons de s'habiller (Grey 1998), la gestion du temps (Coffey 1994 ; Anderson-Gough et al. 2001), les comportements sociaux ou de réseau (Goffman 1959 ; Hottegindre 2011), la construction de carrière (Grey 1994), les

discours (Anderson-Gough et al. 1998b), les relations avec le client ou les pairs (Anderson-Gough et al. 2000 ; Guénin 2008), et l'enthousiasme général ou l'engagement au travail (Herrbach 2000 ; Kosmala et Herrbach 2006).

Le cabinet s'efforce donc de mettre en avant l'importance du comportement professionnel, en reliant une "*one-best-way*" comportementale avec le succès et les promotions au sein du cabinet. Pour réussir, il faut adopter la « bonne » attitude, et cette attitude s'acquiert essentiellement par la formation et l'observation de ses pairs. Ce comportement adéquat à atteindre pour réussir devient une caractéristique de l'auditeur en tant que professionnel. Dans une étude longitudinale qualitative basée sur l'observation de deux cabinets régionaux d'audit au Royaume-Uni, Anderson-Gough and al. (1998b) ont cherché à analyser l'utilisation des clichés de langage des membres du cabinet. La conclusion de leur étude établit que ces clichés sont intimement liés au sentiment d'appartenance à la profession d'auditeur, mais aussi un instrument de reconnaissance des professionnels entre eux.

La socialisation a également été envisagée, dans les travaux de recherches antérieurs, comme un instrument de contrôle informel en audit, à l'image des concepts de « contrôles sociaux » et « d'auto-contrôles » développés par Hopwood (1974). L'interaction des outils et des valeurs façonne la manière de travailler au quotidien, et en instaurant des rythmes, des rites ou des rituels façonne également la façon de penser (Pentland 1993). Le mimétisme culturel consiste alors à observer les comportements, à les réguler et à les imposer. Contrôles des heures d'arrivée et de départ, attitudes vis-à-vis du client ou des autres membres de l'équipe, réputation individuelle d'expertise, de sérieux, de productivité, bouche à oreille, sont autant de modes de contrôles informels imposés par la pratique de l'audit (Coffey 1994 ; Grey 1998 ; Herrbach 2000). Fogarty (1992), par le biais d'une revue de la littérature sur le processus de socialisation dans les cabinets comptables, explique la socialisation par le phénomène d'isomorphismes coercitifs, mimétiques et normatifs, tels que théorisés par Di Maggio et Powell (1983). En fin de compte, si l'auditeur se contraint lui-même, par isomorphismes, à adopter la bonne attitude, on peut alors penser que le professionnalisme agit comme un substitut partiel pour le contrôle bureaucratique dans les cabinets d'audit (Montagna 1968).

L'importance accordée à la réputation et à l'image projetée dans l'environnement de travail impose un auto-contrôle de l'auditeur sur son propre travail. Celui-ci se doit d'être en permanence irréprochable, tant sur le fond que la forme, y compris dans les systèmes de partage de savoir – le *knowledge management* (Brivot 2008). En mettant en commun la production intellectuelle des membres du cabinet, celui-ci impose un contrôle radical : le jugement des

pairs. L'auditeur, guidé par la peur de mal faire, d'entacher sa réputation ou de décevoir sa hiérarchie, va alors s'imposer une conduite et un engagement maximal :

« Pour échapper au sentiment de passer à côté d'une erreur, il faut parfois travailler nuit et jour ; le temps du travail en audit est un temps qui prend du temps. » (Guénin 2008, p. 204)

Inspirés par les travaux de Merton sur le groupe de référence et la socialisation anticipatrice, Van Maanen (1975) constate que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'entreprise : c'est la socialisation anticipée. Certaines formations préparent les étudiants à leur future profession et aux organisations dans lesquelles ils sont ensuite supposés travailler. L'exemple de l'audit est assez révélateur de ce concept. Les stagiaires et nouveaux entrants sont tous sélectionnés non pas sur leurs aptitudes techniques mais selon des critères de formation, de réseaux sociaux et d'attitudes comportementales, comme par exemple, le fait de pratiquer un sport d'équipe. Cette sélection est ensuite complétée par un séminaire d'intégration où les valeurs sociales et comportementales sont autant mises en avant que les connaissances techniques. Enfin, ce dispositif est complété par l'attribution d'un parrain, qui sera le garant de la transmission des valeurs du cabinet. Tous ces dispositifs garantissent un apprentissage informel de la socialisation par l'auditeur au sein du cabinet. Ces valeurs recherchées puis consolidées et transmises sont une manière de façonner le jeune entrant (Anderson-Gough et al. 2005)

L'apprentissage de la socialisation intervient donc de façon totalement informelle, par la mise en place de mécanismes d'observation directe, de bouche à oreille, d'auto-contrôle ou de réputation. L'auditeur est impliqué moralement, ce qui explique qu'il choisisse généralement de quitter le cabinet de son propre chef, quand il ne se sent plus « intégré », « co-opté » par la communauté des auditeurs (Hvinden 1984). C'est aussi cette implication morale qui explique l'engagement maximal de l'auditeur, qui s'impose, de lui-même, un temps de travail très important, afin de mener à bien sa mission et de coller à l'image idéale de l'auditeur performant (Kosmala et Herrbach 2006).

Pour affirmer notre propos, prenons un exemple illustratif : le temps de travail en audit. Le temps de travail est avant tout, pour le cabinet, un outil de contrôle du travail de l'auditeur. Contrôle administratif, par le relevé des temps, entretenant un rapport particulier et obsédant de l'auditeur dans sa gestion du temps, il s'agit également d'un contrôle social par les horaires ou l'engagement temporel. Le discours managérial dominant concernant les cadres, et a fortiori les

auditeurs, prône une grande autonomie dans le travail et dans l'organisation de leur temps. Jugés sur la base du résultat, en fonction de l'atteinte d'objectifs (rendu du rapport d'audit, qualité des contrôles...), le cabinet demande à l'auditeur de savoir s'organiser efficacement avec les moyens donnés. Mais alors, si l'auditeur jouit d'une liberté suffisante dans l'organisation de son travail et, qui plus est, dans l'organisation du rapport vie personnelle/vie professionnelle, comment comprendre l'envahissement du travail sur le temps personnel, observé ces dernières années chez les cadres en général (Génin 2007), et chez les auditeurs en particulier ? Cet état de fait apparaît comme symptomatique des distorsions entre une mesure « taylorienne » du temps de travail (contrôles administratifs) et la nature du travail intellectuel qualifié, mené par l'auditeur.

L'auditeur, tout au long de sa mission, poursuit des objectifs flous de qualité de l'audit, et a tendance à augmenter le nombre de contrôles, par peur de passer à côté d'une erreur (Guénin 2008). Il mène donc une véritable course contre le temps, pendant laquelle il tente de multiplier les contrôles afin d'augmenter son confort et la confiance qu'il peut porter aux états financiers. Cette peur et cette volonté de bien faire le pousse à sacrifier son temps personnel, au profit d'un temps professionnel rentable et valorisable :

“In both of the Big Six firms studied, overtime was a normal expectation, especially for those in audit functions. Failure to perform and even a lack of enthusiasm for overtime were believed by trainees to damage severely an individual's career prospects. Overtime was neither a bonus nor a misfortune; it was accepted as a norm” (Anderson-Gough et al. 2001, p. 112)

Si les heures supplémentaires deviennent une norme, acceptée par l'auditeur, c'est aussi parce qu'assistants comme seniors ne sont jamais en position de force temporelle vis-à-vis du client. Ainsi, ce qu'un service comptable a produit en un an, en étant au cœur du business, doit être vérifié en quelques jours, quelques semaines tout au plus, par des équipes d'audit parfois non spécialisées. Cette « course contre la montre » fait du temps une contrainte, un enjeu en faveur de l'audité, qui peut même mettre en place, conscient de son pouvoir, des stratégies destinées à ralentir l'auditeur. L'auditeur n'est donc pas le maître du temps, et dans cette relation temporelle déséquilibrée, son temps de travail n'est pas un temps choisi (Guénin 2008).

La pression sur le temps de travail et sur les frontières entre temps personnel et temps professionnel trouve son origine dans l'auto-contrôle de l'auditeur et sa dépendance vis-à-vis du temps du client, mais également dans la socialisation de l'individu au sein du cabinet. En

1977, Bucher & Stelling (cités par Anderson-Gough & al., 2001) établissent dans des travaux portant sur la sociologie de la profession d'auditeur et en particulier sur le processus de formation du professionnel, que le savoir est certes important, mais tout autant que l'adoption d'un comportement adéquat et des règles de la culture d'entreprise. Anderson-Gough & al. (2001), en s'appuyant sur ces travaux, démontrent que l'identité de l'auditeur, sa définition en tant que professionnel, implique une *“temporal regulation of the self”*, c'est-à-dire l'adoption d'un comportement adéquat et approprié en terme de discours, d'engagement et de respect des normes temporelles formelles ou informelles :

“Commitment to an organization is often measured (informally if not necessarily formally) in terms of time given to the organization. Learning when it is acceptable to leave work, if it is acceptable to take a long lunch-break, if it is possible to have a detached personal life, etc, are some of the fundamental lessons in the socialization process” (Anderson-Gough et al. 2001, p. 102).

Dandridge (1986) va plus loin en établissant que le cabinet organise la réduction des frontières entre temps de loisirs et temps de travail : introduire le loisir (« *play* ») dans le travail (« *work* ») par le biais de « cérémonies » permet de réduire la dichotomie entre les deux, et d'encourager la porosité entre temps personnel et temps professionnel. Cette porosité (Génin 2007) devient alors partie intégrante de la culture du cabinet, et une des caractéristiques de l'identité de l'auditeur. Par ces cérémonies, ces activités, et ce « loisir » déguisé, la socialisation des auditeurs devient un moyen de maîtriser leur temps et de leur faire accepter des sacrifices, au nom de l'engagement et de la motivation.

“The various discourses of time are one important facet of many auditors' accounts or elaborations of their behaviour as “appropriate” or “professional” conduct, and these in turn are significant, constitutive elements of their identity as “professionals”.”
(Anderson-Gough et al. 2001, p. 100)

L'engagement temporel de l'auditeur est donc un élément constitutif de son identité. L'auditeur internalise les contraintes, qu'il fait siennes et qui deviennent alors normatives de son comportement au travail. Il reproduit le schéma coercitif imposé par les « bonnes pratiques » de l'organisation. Il est alors contraint par une standardisation comportementale qui influence son engagement au travail et sa performance. Sainsaulieu, en 1977, articule son ouvrage sur l'identité au travail autour du postulat central que le travail organisé influence profondément les structures mentales et les habitudes collectives des acteurs du monde industriel ou

administratif. Il en déduit que les structures institutionnelles façonnent l'identité des travailleurs. On peut donc lire l'organisation des cabinets d'audit, et la socialisation des auditeurs, comme un outil construisant l'identité de ses membres : le fort investissement personnel et temporel dans le travail devient alors un attribut de l'identité de l'auditeur, et un moyen de légitimer son salaire, ou son statut d'expert (Génin 2007). Il ne peut donc échapper à ce temps de travail « en débordement » sur son temps personnel, sans renier son identité même. Si bien que le métier ne s'exerce qu'en s'investissant totalement, à plein temps, et tout réfractaire à cet engagement choisira de quitter la profession plutôt que de contester son rythme ou d'essayer d'aménager son exercice, d'où un fort turnover et une « *genderisation* » de la profession d'auditeur.

Cet exemple sur le temps de travail est reproductible pour les autres éléments qui constituent le phénomène de socialisation de l'auditeur au travail : mode vestimentaire, comportement commercial, relations avec les autres auditeurs ou avec la hiérarchie, façon d'envisager l'évolution de carrière ou la gestion du réseau relationnel. La socialisation permet l'intériorisation de la norme à l'échelle individuelle et la reproduction de la contrainte au sein des acteurs eux-mêmes. C'est un outil de contrôle de l'engagement de l'auditeur.

3. La construction identitaire comme moyen de contrôle des auditeurs : la création du « moule »

En audit plus encore que dans bien des métiers, l'édification de l'identité dépend du regard porté par autrui sur le travail effectué. S'il est négatif, ce regard expose l'auditeur au risque d'une dégradation de son estime de soi, s'il est positif, il apporte à l'inverse au sujet une gratification identitaire. Aussi les commissaires aux comptes ont-ils le souci permanent du regard des autres, et notamment de celui de leurs pairs (chefs ou collègues de même grade) et de celui des audités (Guénin 2008, p. 179).

Les chercheurs se sont alors demandé, et c'est l'objet de cette partie, si l'organisation n'a pas intérêt à produire une image idéale de l'auditeur, à construire une identité parfaite à laquelle s'identifier, afin de contrôler le comportement, l'attitude et les valeurs, et donc en quelque sorte l'identité de l'auditeur. Dutton et al. (1994) estiment en effet que plus un individu s'identifie à une entité, plus il sera enclin à adopter la perspective de l'entité et à agir dans son meilleur intérêt. Dans notre cas, l'intérêt du cabinet devient alors d'orienter les comportements vers LA figure identitaire idéale, afin que les auditeurs puissent s'y identifier.

La littérature en sociologie des professions s'est longuement interrogée sur le sujet du contrôle des professions telles que médecins, avocats ou professeurs d'université, doutant de l'efficacité du contrôle bureaucratique, et envisageant plutôt ce contrôle comme la conséquence de l'intégration par l'individu d'un processus de socialisation à long terme. Pour Covaleski, Dirsmith & al. (1998), le contrôle bureaucratique est inefficace voire contre-productif auprès des professionnels parce qu'ils ont le plus souvent intégré les normes et standards de la profession. Pour eux, les auditeurs sont contrôlés avant tout par l'institutionnalisation de la norme, plus que par les contrôles bureaucratiques. Grâce à deux techniques spécifiques, le Management Par Objectifs (*Management By Objectives – MBO*) et le parrainage (*Mentoring*), les cabinets orientent les comportements vers un idéal, et forgent un « *corporate clone* », véritable projection des valeurs, des objectifs et des normes de l'organisation. Dirsmith, Covaleski & leurs co-auteurs (1998) utilisent le cadre conceptuel de Foucault pour justifier ce « contrôle par la norme ». Dans *Surveiller et Punir* (1975), Michel Foucault analyse la normalisation des comportements sociaux par la référence permanente à la norme, qui définit la discipline que chacun doit respecter, y incluant des codes vestimentaires, les horaires, le design architectural... Dirsmith, Covaleski & leurs co-auteurs appliquent ce juge de la normalité que décrit Foucault, au milieu de l'audit, où une norme idéale de comportements, de valeurs, d'attitudes, i.e. une norme identitaire idéale est posée comme point de référence pour tous les membres du cabinet, y compris les associés. Le Management par Objectifs (MBO) devient alors un outil disciplinaire qui encode les buts organisationnels du cabinet et, devenant critères d'évaluation, ils sont intégrés par les auditeurs dans leur pratique professionnelle quotidienne. De cette façon, les acteurs, pensant agir pour leurs intérêts propres, agissent en fin de compte dans l'intérêt du cabinet. L'évaluation permanente en audit permet d'orienter les comportements professionnels vers une norme fixée par l'organisation, et, l'auditeur la faisant sienne, elle devient un élément caractéristique de son identité au travail.

“He (...) observed that this emerging identity of being « chargeable » was less associated with possessing expertise and wielding knowledge than with managing business relations with clients.” (Covaleski et al. 1998, p. 317)

Le parrainage, qui fonctionne mieux dans les cabinets anglo-saxons qu'en France, est une technique d'encadrement des juniors par plus seniors qu'eux, qui permet, selon les auteurs, d'absorber et d'intérioriser les aspects les plus subtils, les plus tacites et les moins codifiables

des objectifs de l'organisation, dont les supérieurs sont déjà imprégnés et qui les aident à développer leur nouvelle identité d'auditeurs, dès l'arrivée en cabinet.

“His success, and his identity was more closely associated with mimicking the behavior of his mentor and his mentor’s mentor, both of whom were partners.” (Covaleski et al. 1998, p. 317).

Le moule de l'audit, le « *corporate clone* » comme l'appellent Covaleski, Dirsmith & al. est donc forgé par l'organisation, comme point de référence pour les auditeurs, qui se doivent, pour réussir, de s'y conformer en intégrant l'attitude et les valeurs de la norme. Pour cela, l'organisation cherche à favoriser le désir d'appartenance à un groupe, par une socialisation très forte de ses membres au sein du cabinet.

Dans sa recherche sur la définition de l'auditeur professionnel, Grey (1998) fait référence au « *BSF type* » mentionné par les auditeurs interrogés, comme incarnation d'une notion identitaire idéale, structurant le concept de professionnalisation en le renvoyant à un modèle-type à atteindre. En compilant les témoignages des personnes interrogées dans un grand cabinet d'audit britannique, il renvoie la notion d'identité à une façon d'être, de se comporter, non réductible à des critères précis mais plutôt comme une alchimie de valeurs qui mises ensemble, forment un « *BSF-type* » idéal, que nous qualifions de moule, et auquel ses interviewés font constamment référence.

“Their own preferred way of articulating professionalism was through the invocation of the “BSF type”.” (Grey 1998, p. 580).

Cette notion concentre à la fois une apparence extérieure mais également un type de caractère, basé sur l'agressivité, l'esprit de compétition, de travail et la jeunesse et le dynamisme. Ce comportement type n'est pourtant en aucun cas prescrit par les organisations professionnelles, mais semble bien être produit et reproduit par les cabinets d'audit au cours du processus de professionnalisation. Le moule apparaît donc comme un produit des grands cabinets d'audit. Par ailleurs, les *gender studies* confirment l'existence de ce « moule identitaire » quand elles dénoncent le stéréotype masculin, figure idéale à laquelle il faut que l'auditeur se conforme pour évoluer dans le cabinet (Kumra et Vinnicombe 2008), et qui permet d'expliquer la faible présence numérique des femmes dans les plus hautes fonctions des cabinets d'audit (Dambrin et Lambert 2006 ; Boni-Le Goff 2010).

La socialisation joue un rôle de contrôle dans la construction identitaire de l'auditeur, en s'appuyant sur le désir d'appartenance de l'individu et son désir de reconnaissance professionnelle. C'est le philosophe français René Girard, cité par Henri Guénin (2008), qui met en avant l'idée du désir mimétique : tout être humain poursuit une quête d'identité au cours de laquelle il croise tôt ou tard une personne qu'il juge supérieure à lui et prend pour modèle. Ce que cette personne désire ou possède – source présumée de sa supériorité perçue – est alors désiré par imitation. Aussi les relations de désir ne sont-elles pas rectilignes mais triangulaires, et le désir non spontané, mais mimétique (Guénin 2008, p. 329). Les chercheurs démontrent alors que c'est en jouant sur le besoin d'appartenance à un groupe que l'organisation va pouvoir contrôler l'identité des professionnels qui la composent. La technique de contrôle intervient par le biais d'une culture organisationnelle qui oriente les comportements des collaborateurs dans un sens compatible avec celui souhaité par le management des cabinets. La pensée critique dénonce alors un contrôle par intériorisation des valeurs et des normes constitutives de la culture, qui vont structurer les modes de pensées et d'actions des auditeurs, et par l'influence des relations inter individuelles au sein des cabinets. Les auditeurs sont en effet assez peu souvent en cabinet, puisque chez le client pour effectuer les missions : la socialisation, qui permet la transmission de la culture et de l'identité, intervient donc par relation entre individus sur le terrain : il y a mimétisme (Herrbach 2000). L'équipe d'audit devient en quelque sorte, le lieu de la socialisation des individus, qui peu à peu, au gré de la rotation des équipes, bénéficient d'une acculturation progressive au contact de plus expérimentés qu'eux.

Il apparaît donc qu'identification à un groupe et imprégnation d'une culture sont des variables qui entrent en jeu dans la construction de l'identité, et les recherches analysent cette culture pour comprendre comment l'individu se construit d'un point de vue identitaire.

On peut penser la coopération communautaire comme fondée, en partie, sur le besoin d'appartenance des individus à un groupe (Mourey 2008).

« La coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches » (Bernoux 1999).

La recherche d'une reconnaissance d'une forme de statut de membre d'une communauté et le désir de préserver et de développer cette identité commune fondent la coopération. Les professionnels sont alors encouragés à travailler ensemble, à partager leurs valeurs et à forger un groupe fort, dans lequel chacun se reconnaît. On retrouve alors les caractéristiques

principales du contrôle clanique d'Ouchi (1980) : le principe d'adhésion aux objectifs communs supplante les intérêts individuels. Les traditions apparaissent comme des « *règles implicites* » (Girin 1995, p. 244) et sont reconnues par les membres du clan. Elles permettent de conférer une légitimité à l'autorité, favorisent la réciprocité des échanges et le respect des valeurs et des croyances communes (Mourey 2008, p. 296).

Par conséquent, la littérature nous montre un auditeur désireux d'appartenir à la communauté professionnelle dans laquelle il travaille, et tend à se conformer à l'image idéale du professionnel véhiculée par la socialisation au sein du cabinet. On assiste alors à une standardisation des comportements, des valeurs, de la façon de s'habiller, de la manière de parler ou de gérer sa carrière. L'individu est dépassé voire modelé par la structure : il existe un standard professionnel, qui façonne l'identité des auditeurs des cabinets d'audit Big 4.

La question qui nous habite désormais est : le moule comportemental qui façonne l'identité des auditeurs et que la littérature comptable précise voire dénonce, est-il applicable à la figure identitaire de l'associé ? L'associé est-il un produit du moule ou bien une figure à part, qui demande, en tant que telle, une étude particulière approfondie ?

En conclusion, la littérature comptable interprétative et critique définit l'identité des auditeurs à partir de processus sociaux qui dépassent l'individu : ce sont la structure et les environnements sociaux qui contribuent à la formation de l'identité de l'auditeur au travail. L'identité n'existe pas en soi, mais elle est construite collectivement par les acteurs de l'organisation, voire par l'organisation elle-même. Le cabinet d'audit projette une image de l'auditeur idéal comme référence identitaire ultime et les professionnels, par le biais des processus de socialisation, et suivant le désir mimétique et leur besoin d'appartenance à un groupe, cherchent à se conformer à ce « moule », qui fera d'eux des figures identitaires du succès. On pourrait alors lire la socialisation comme un instrument de gestion, et un outil de construction de l'identité de l'auditeur. La littérature comptable adopte donc une lecture résolument critique de la construction identitaire des auditeurs, en privilégiant le rôle dominant de la structure dans la formation des identités.

Toutefois, on peut s'interroger pour savoir si ce « moule » identitaire s'applique à la construction de l'identité de l'associé d'audit, qui lui-même fait partie de la structure en tant qu'actionnaire et dirigeant. Est-il un auditeur comme les autres, permettant d'extrapoler le « moule » de l'auditeur à la construction de l'identité de l'associé ou bien est-il une figure plus autonome dont l'identité se construit différemment, par un processus à étudier plus précisément que jusqu'à présent dans la littérature comptable ?

Section 4 : L'associé est-il un auditeur comme les autres ?

Dans cette section, nous nous interrogeons sur la pertinence d'une lecture critique de la construction identitaire de l'associé d'audit dans les grands cabinets internationaux. En particulier, nous réfléchissons aux conséquences théoriques du moule identitaire des auditeurs sur la définition de l'identité des associés, et sur la pertinence d'une approche critique ou structuraliste pour étudier le processus de socialisation des associés (Partie 1). Nous procédons ensuite à une revue de littérature de la figure identitaire de l'associé dans la littérature, revue brève car la figure de l'associé est étonnamment absente de la littérature comptable sur la profession (Partie 2). Nous finissons en considérant la position atypique de l'associé dans la structure de carrière des auditeurs, entre continuité et rupture, qui lui confère un statut particulier, mais également plaide pour un traitement à part de son processus de construction identitaire (Partie 3). Nous concluons, à l'issue de cette section, notre premier chapitre, en précisant notre question de recherche et en proposant d'élargir l'étude du « devenir associé » à la littérature organisationnelle.

1. Les conséquences théoriques du « moule » sur l'identité de l'associé

La littérature comptable, comme nous venons de le voir, analyse la construction de l'identité de l'auditeur à travers le processus de socialisation, et définit l'identité dans les cabinets d'audit Big 4 autour de l'idée de « moule » identitaire, à savoir une standardisation comportementale et morale des auditeurs. C'est la structure, et le sentiment d'appartenance organisationnelle qui forgent la façon de se comporter, et les valeurs dans lesquels les auditeurs se reconnaissent professionnellement. C'est par la socialisation en cabinet que les auditeurs acquièrent le comportement adéquat, les règles tacites à respecter et le « mode d'emploi » informel pour s'approcher au mieux du « professionnel idéal » (Kosmala et Herrbach 2006) qui semble s'imposer à chaque auditeur animé par la volonté de bien faire.

Cette littérature que nous venons d'explorer ne semble toutefois pas faire de distinction entre les auditeurs et les associés. Grey (1998), par exemple, étudie dans un article séminal, ce qu'être professionnel signifie dans un cabinet d'audit de type Big, intitulé : « *On being a professional in a "Big Six" firm* », à partir d'une observation ethnographique dans un cabinet régional d'un des Big 6, à l'époque. 80 entretiens ont été menés dans le cadre d'une étude globale sur les carrières dans les cabinets d'audit au Royaume-Uni et l'auteur précise, dans la méthodologie

que deux tiers des interviewés sont des « *staff on training contracts* » correspondant à des assistants débutants ou confirmés dans la hiérarchie française, et que le reste sont des « *recently qualified staff and junior managers* », soit des seniors et jeunes managers. L’auteur ajoute :

« *A small number of other interviews were conducted less systematically with more senior managers and with Partners* » (Grey 1998, p. 573)

L’article s’attache donc à définir l’identité des auditeurs, sans inclure véritablement d’associés dans l’échantillon des personnes interviewées. De la même façon, dans leur article de 2006, Kosmala & Herrbach, justifient leur non-inclusion des associés de leur étude sur la construction de l’identité des auditeurs de la façon suivante :

« *We excluded audit partners from the study as, in our view, partners do not engage with operational approaches per se, except for the final review, so they do not appear to be explicitly affected or “defined” by the structure of everyday mundane audit tasks. Although they are still subjected to powerful ways of organizational control (Covaleski et al., 1998), we also think that the identity work of partners is tainted by a stronger commitment to the firm and an involvement in its business affairs, implying performance-related benefits and status privileges. Their identity strategies are therefore different from those of seniors and managers*⁴. » (Kosmala et Herrbach 2006, p. 1402)

Les auteurs de l’article excluent donc les associés au titre d’une stratégie identitaire différente de celle des auditeurs de terrain ou des managers, en mentionnant que les associés sont assez souvent absents du terrain, ou au moins du lieu de la mission, et qu’ils ne sont pas soumis ou « définis » par la structure opérationnelle et quotidienne de la pratique de l’audit en mission. Par ailleurs les auteurs rappellent l’engagement très fort de cette population qu’ils mettent « à part » pour justifier d’un statut différent et d’une non-inclusion des associés dans l’étude de l’identité des auditeurs.

Les études nombreuses sur la socialisation des auditeurs en cabinet (cf annexe 1) sont basées sur des études ethnographiques de missions d’audit ou de mise en œuvre des pratiques d’audit au quotidien, desquelles les associés sont la plupart du temps absents, ou bien sur des entretiens qui, en règle générale, ne concernent pas les associés, que ce soit pour des raisons d’accessibilité à cette population peu disponible, ou bien de « stratégie identitaire » différente du reste de la population des auditeurs. On peut donc conclure que la revue de littérature menée sur la

⁴ Le soulignage est le fait de l’auteur de cette thèse

socialisation et la définition de l'identité des auditeurs en cabinet ne concerne pas l'associé. La littérature comptable parle de l'auditeur, mais pas de l'associé.

Toutefois, ne peut-on pas considérer l'associé comme un auditeur ? Il est en effet membre de l'équipe d'audit et, selon le schéma pyramidal de la carrière-type dans un cabinet, il a franchi tous les grades qui sont concernés par le « moule » identitaire. Ainsi, si le moule formate l'auditeur, et si l'auditeur qui n'adhère pas aux valeurs sort de l'organisation, peut-on penser qu'il s'opère, tout au long de la carrière des auditeurs, une sélection des profils en fonction des valeurs, des comportements et des attitudes, selon le mode de sélection du up-or-out en œuvre dans les cabinets Big. Dans ce cas, le processus de socialisation aurait pour conséquence un formatage efficace du professionnel d'audit qui, à l'issue de sa « carrière » d'audit, deviendrait le « clone » parfait décrit par Disrsmith et Covalski (1998) quand ils évoquent les associés, le professionnel coulé dans le moule de l'auditeur des Big 4. Ce raisonnement nous conduit à envisager l'associé, figure ultime du succès en cabinet, et à force de sélections, comme le produit de la culture des cabinets, le produit du « moule ». En parlant de l'auditeur en cabinet, la littérature projette sur l'associé une identité standardisée qui est celle des populations étudiées, à savoir celles des auditeurs de terrain ou des managers.

Nous proposons alors de mener une revue de la littérature en nous focalisant uniquement sur la figure de l'associé dans la littérature comptable, pour valider ou non la définition d'une identité standardisée de l'associé dans les grands cabinets d'audit.

2. L'associé d'audit dans la littérature comptable

La standardisation identitaire de l'auditeur forgée par la littérature semble en contraste avec la figure identitaire de l'associé qui, bien que peu présente dans la littérature au niveau microsociologique, apparaît comme entrepreneur, libre et décideur (Kornberger et al. 2011). Ce paradoxe semblerait appuyer l'idée selon laquelle l'associé n'est pas un auditeur comme les autres, et qu'à ce titre, il mérite d'être étudié en tant que figure identitaire à part. Ce flou autour de la question de l'identité de l'associé peut s'expliquer par le fait que les études mentionnées précédemment analysent l'auditeur en général, mais excluent quasi-systématiquement l'associé de l'échantillon étudié, en se focalisant sur les auditeurs de terrain ou bien, plus récemment, sur les managers (Kornberger et al. 2011 ; Mueller et al. 2011).

Il peut paraître paradoxal, alors que la littérature sur les grands cabinets d'audit internationaux soit en pleine croissance ces dernières années, qu'on note un très faible nombre d'articles concernant les associés, à la tête de ces cabinets Big.

« *Relatively little is known about the identity of partners in accounting firms.* »
(Kornberger et al. 2011, p. 516)

2.1. Revue de la littérature comptable interprétative

Peu d'études se sont confrontées à la figure identitaire de l'associé dans les Big 4, sans doute à cause des difficultés d'accès au terrain. Richard Baker, dans son article de 1975 (Baker 1975) distingue les associés entrepreneurs, à la recherche permanente de nouveaux business, les associés techniciens, à la recherche de solutions techniques en comptabilité ou fiscalité, les associés « *trouble-shooters* » à qui ont fait appel pour résoudre des problèmes de relations conflictuelles avec des clients, les associés actifs dans les organisations internationales, tentant d'influencer au maximum la mise en place et la définition des standards d'audit internationaux, les associés « administratifs » plus impliqués en interne, auprès des équipes d'audit et enfin les associés qui sont « arrivés » et profitent de leur statut sans recherche d'un leadership particulier. Dans cet article de 1975, Richard Baker s'attache à décrire une journée ordinaire d'un associé de grand cabinet, compilant des informations glanées après plusieurs mois d'observation participante. Bien sûr la description est datée, et les technologies nouvelles au service de l'associé d'aujourd'hui ne sont pas évoquées. Toutefois, il est intéressant d'observer, dans la reconstitution de cette journée virtuelle, la diversité des problèmes et des situations auxquels un associé est confronté, et les qualités personnelles qu'il doit mettre en œuvre pour y faire face : qualités techniques, relationnelles, promotionnelles et administratives. Par ailleurs on observe avec l'auteur à quel point l'associé est soumis à une pression constante de demandes de services venues de toute part, et de tous les interlocuteurs qui l'entourent (pairs, clients, public, équipes, ...). Deux ans plus tard, il précise son approche par un article de recherche dans *The Accounting Review* (Baker 1977) : un associé se définit par trois dimensions dans l'exercice de sa profession : « *Doing* », « *Representing* » and « *Being* ». Il « fait » quand il gère la relation clients au sein d'un contrat économique : il livre un produit « tangible » (des comptes certifiés, de la confiance, de la légitimité) en échange d'honoraires d'audit. Il « représente » le cabinet à l'extérieur, tant vis-à-vis des tiers (banquiers, avocats, corps professionnels, agences gouvernementales) qu'au sein d'un réseau de relations incroyablement riche. Enfin il « est » l'image de la firme, outil de marketing pour une marque internationale. Ces typologies des

actions ou des fonctions des associés des grands cabinets d'audit plaident donc pour une hétérogénéité forte au sein de la population des associés, tant en termes de tâches que concernant leurs rôles et leur profil identitaire, ce qui nous semble invalider l'idée de l'associé comme « produit du moule ». Baker est le premier à analyser en détail les pratiques des associés des grands cabinets d'audit et à mettre en avant un rôle différent du reste des auditeurs, et notamment un rôle plus orienté « *business* ».

A partir du milieu des années 90, les chercheurs constatent, documentent voire dénoncent la tendance vers un associé des Big de plus en plus orienté *business*, et réfléchissent à la compatibilité des valeurs professionnelles avec les valeurs commerciales (Sikka 2008). Covaleski et ses co-auteurs se concentrent pour cela sur les techniques disciplinaires qui façonnent l'identité des associés. En étudiant les pratiques de management par objectifs (*Management By Objectives – MBO*) et de parrainage (*Mentoring*), ils montrent que ces techniques visent à transformer des professionnels autonomes en véritables entrepreneurs « *by duplicating the organization within the individuals* » (Covaleski et al. 1998, p. 294). La structure agit alors comme une technique disciplinaire qui transforme les associés en véritables « *corporate clones* ». Dans la même idée, Gendron & Spira (2010) étudient le travail identitaire mené par les auditeurs suite à la faillite d'Arthur Andersen et dans ce contexte, mettent en évidence le fait que, dans les cabinets Big 4, les associés sont considérés comme des entrepreneurs individuels, en charge de leur propre centre de profit. Ils inscrivent leur recherche dans le courant qui s'interroge sur la compatibilité entre valeurs professionnelles et valeurs commerciales :

« *All of the above writings highlight that a key discursive feature of AA is the gradual ascendancy of commercialism, which allegedly undermined auditor professionalism.* »
(Gendron et Spira 2010, p. 285)

Il nous semble que ce courant de recherche concerne particulièrement la figure identitaire des associés, qui représentent dans cette littérature, le professionnel de l'audit. Pourtant, malgré ce débat sur la compatibilité entre professionnalisme et commercialisme, la figure de l'associé reste peu étudiée dans la littérature comptable interprétative.

Une étude récente s'attache justement à alimenter ce débat, dans lequel nous cherchons également à contribuer. Carter & Spence s'interrogent sur les critères de cooptation des associés dans les Big 4 et cette étude est très proche de notre propre interrogation sur le devenir associé en cabinet d'audit. Adoptant un cadre théorique bourdieusien, ils montrent que le profil des

associés suit l'évolution organisationnelle vers plus de management, parlant de « *rounded business person* » (Carter et Spence 2013, p. 28). Ils observent une évolution des critères de cooptation dans le sens de la valorisation des capacités de développement du *business*.

« Interviews uniformly emphasized that the skills required to be a partner were primarily those which could be deployed in order to generate revenue, win new business and maintain or enhance existing and potential client relationships. The key for partners, in Bourdieusian terms is to translate cultural and social capital into economic capital. »
(Carter et Spence 2013, p. 29)

Cet article contribue à la définition de l'identité de l'associé, mais l'adoption d'un cadre bourdieusien insiste sur le déterminisme de la structure et du cadre social et culturel, sans envisager un individu autonome ou adopter un point de vue microsociologique. Toutefois, il ouvre le débat sur qui est l'associé des cabinets Big 4, débat que nous souhaitons prolonger avec ce travail de thèse.

2.2. Revue de la littérature comptable positiviste

L'associé, en tant que figure identitaire, est donc peu représenté dans la littérature comptable interprétative et critique, qui est au cœur de notre épistémologie. Il est un peu plus présent dans la littérature positiviste et quantitative, même s'il semble plus représenter une « catégorie » qu'une figure identitaire à définir. Nous entendons par là qu'il est traité comme un proxy, permettant d'incarner la variable « cabinet Big » et de saisir et mesurer les décisions des cabinets, en tant qu'entités macroéconomiques. Par exemple, dans les cabinets d'audit internationaux, un des rôles principaux de l'associé est la recherche de nouveaux clients et l'entretien et la fructification du portefeuille existant. Le client n'appartient pas à l'associé, mais au cabinet et le cabinet donne mandat à l'associé pour gérer la relation client et notamment la gestion de la mission et la signature des comptes ainsi que la négociation des honoraires. La littérature positiviste de l'audit s'est bien sûr intéressée au choix des clients par les cabinets, les déterminants de ce choix et les raisons des changements de cabinets (Simunic 1980 ; Johnstone et Bedard 2003). En particulier, les chercheurs ont identifié des déterminants de choix portant sur l'analyse de l'intégrité managériale et des risques de fraudes (Ayers et Kaplan 1998 ; Johnstone 2000), les conditions financières du client (Pratt et Stice 1994), son système de contrôle et de gouvernance (Cohen et Hanno 2000) ou en fonction de l'expertise du cabinet (Asare et al. 1994). En s'intéressant au choix du client par le cabinet, on s'intéresse

indirectement au choix de l'associé, puisque c'est lui qui prend cette décision, mais celui-ci n'est pas traité comme un individu encastré dans un système de croyances, d'émotions ou de pouvoir, ou influencé par une structure organisationnelle, mais au résultat de cette décision, engageant le cabinet entier et prise selon des déterminants rationnels et mesurables. Jusqu'à présent les études quantitatives ont essentiellement porté sur l'associé au niveau organisationnel, comme représentatif des décisions de l'organisation et du cabinet ou comme *homo-œconomicus*, maximisant son utilité tout en minimisant son risque.

Klersey & Roberts (2010) étudient l'analyse du risque que représente le client en terme de rentabilité dans la décision de continuer ou non la relation avec lui. L'analyse de la gestion du portefeuille clients par un associé, considéré comme individu, est donc novatrice pour cette épistémologie, et dans l'article, les chercheurs de Denver se focalisent sur l'aversion au risque individuelle des associés et l'impact que cela peut avoir dans la formation de leur jugement professionnel. Alors que les études précédentes avaient montré que le jugement de l'associé dans la gestion de son portefeuille repose principalement sur son jugement professionnel (Ayers et Kaplan 2003) et que son jugement est renforcé par son expérience professionnelle (Ayers et Kaplan 1998), les auteurs ajoutent un critère plus microsociologique à savoir que l'attitude face au risque (recherche ou aversion) impacte de façon significative la prise de décision de l'associé. Toutefois, même en s'intéressant à l'associé au niveau microsociologique de sa prise de décision ou de sa disposition psychologique, les chercheurs positivistes ne contribuent pas aux questions identitaires de définition de l'associé en tant qu'individu, ou aux interrogations interprétatives sur les stratégies de carrière des auditeurs.

Pourtant, cette littérature confirme la position « à part » de l'associé, au sein du cabinet d'audit, et en cela, atteste de l'idée que l'associé n'est pas un auditeur comme les autres. Ainsi, une recherche récente (Mc Cracken et al. 2011) teste-t-elle, par expérimentation sur 73 associés d'audit et 105 managers, les différentes stratégies de négociation entre le client et le manager et entre le client et l'associé, afin de voir s'ils sont possiblement substituables. Une recherche préalable (Trotman et al. 2009) montrait déjà l'influence du grade dans la formation du jugement pré-négociations et l'article de 2011 confirme que les associés jouissent, dans leur relation avec le CFO (*Chief Executive Officer*) de plus de pouvoir et d'une meilleure reconnaissance due à leur statut, qui leur permettent d'employer des techniques de négociation différentes de celles des managers. Leur plus grande expérience a également une influence, bien que moins significative, sur leur stratégie de négociation.

La littérature comptable, quelle que soit son épistémologie ou sa méthodologie, semble converger vers une position « à-part » et un rôle différent de l'associé dans le cabinet d'audit. Malgré ce constat, peu de recherches se sont attachées à analyser les conséquences de ce positionnement atypique et de comprendre qui étaient les associés d'audit dans les grands cabinets d'audit internationaux.

3. Peut-on extrapoler l'identité de l'auditeur à l'associé d'audit ? L'associé est-il un auditeur comme les autres ?

La littérature comptable parle peu de l'associé. Elle ne le définit pas. Elle cherche à comprendre qui est l'auditeur, comment il se socialise, comment il construit son identité, comment il interagit avec la structure organisationnelle ou comment il se situe en tant que professionnel. Les chercheurs insistent sur le poids de la structure et des techniques disciplinaires pour façonner l'identité des auditeurs, qui internalisent le contrôle pour mieux entrer dans le moule identitaire transmis par la socialisation en cabinet. Toutefois, cette littérature sur l'auditeur, dans laquelle la figure identitaire de l'associé semble exclue, nous présente un sujet qui est « fait » plus qu'il ne « se fait » : l'individu paraît contraint par des discours normatifs ou par la socialisation laissant peu de place à son libre arbitre. Ces travaux mobilisent notamment les analyses foucaaldiennes sur la normalisation et les techniques disciplinaires (Foucault 1975), conduisant à produire des identités auxquelles les individus ne peuvent échapper.

Il nous semble pourtant que cette identité trop déterminée et trop standardisée ne permet pas de rendre compte de l'hétérogénéité de la population des associés, qui regroupe des âges, des générations, des genres différents mais ne permet pas non plus de prendre en compte les différences de revenus, de cabinets, de pouvoir hiérarchique ou de compétences (Baker 1975, 1977). En bref, quand la littérature comptable définit l'auditeur, elle n'y inclut pas l'associé. Ou bien celui-ci est-il implicitement défini par exclusion, comme le bon « non-associé » qui a survécu au système du up-or-out. Mais dans cette définition de l'associé comme la figure de succès du cabinet d'audit, il nous semble qu'on projette, à tort, à l'associé l'identité de l'auditeur non associé.

Notre analyse de la littérature nous laisse penser que l'associé n'est pas un auditeur comme les autres et qu'à ce titre, nous pensons qu'il n'est donc pas juste d'extrapoler l'identité de l'auditeur à celle de l'associé et que celui-ci mérite d'être étudié à part entière, en tenant compte des contradictions existantes et des enjeux qui reposent sur son statut particulier. Au cœur de la

gouvernance, à la fois salarié, actionnaire et manager, il est un professionnel diplômé mais également un homme d'affaires entrepreneur, en charge de faire fructifier son fonds de commerce, tout en définissant les grandes lignes stratégiques du cabinet et en gérant les ressources humaines pour mener à bien les missions qui lui sont confiées. A partir de cette définition large de ce qu'est un associé, nous devinons toutes les tensions qui subsistent dans la définition de son identité d'associé. Et c'est ce fossé de connaissances que nous souhaitons adresser dans cette thèse, en nous concentrant autour de la question de comment devient-on associé dans un cabinet d'audit Big 4.

Quand la littérature comptable cherche à définir l'identité de l'auditeur et le rôle de la socialisation comme outil de contrôle et de standardisation des identités, elle exclut quasi systématiquement l'associé des échantillons de recherche ou des entretiens. Selon cette optique, l'associé est défini par défaut, et devient le bon « non-associé », celui qui résiste au système du « *up-or-out* », c'est-à-dire le produit du « moule ». Nous contestons cette définition de l'identité de l'associé par exclusion, l'associé étant celui qui « reste », qui survit au système, le meilleur « non-associé ». Nous pensons que l'identité de l'associé est plus complexe qu'une identité qui s'inscrit dans la continuité du système de sélection par « *up-or-out* », et qu'il ne suffit pas de projeter l'identité de l'auditeur non associé pour cerner l'identité de l'associé.

En particulier le concept de « moule » et d'identité standardisée de l'auditeur semble en contraste avec l'hétérogénéité et l'autonomie présentées par la littérature pour définir l'identité des associés d'audit. L'associé n'est pas un auditeur comme les autres, et à ce titre, nous plaidons pour un élargissement des recherches sur l'identité des auditeurs, en l'étendant à la figure de l'associé, afin de contribuer à un enrichissement des connaissances sociologiques sur la profession comptable.

Conclusion du premier chapitre

Dans ce travail de thèse, nous concevons l'identité comme un processus social à analyser et non comme un concept à définir. Ce point de vue nous permet d'adopter une vision dynamique de la construction de l'identité, comme un processus réflexif entre acteur et structure. Nous pouvons alors nous intéresser aux relations sociales qui unissent les acteurs, encastrés dans un contexte organisationnel, et au sens que les acteurs donnent à ces interactions.

La littérature en audit a traité de l'identité de l'auditeur en cabinet. Il apparaît alors que la maîtrise d'un savoir complexe n'est pas suffisante pour caractériser le professionnel, et que l'apprentissage de règles tacites et informelles est nécessaire à l'acquisition de la reconnaissance d'autrui. Ce savoir tacite et informel est acquis essentiellement par la socialisation des auditeurs au sein du cabinet. La littérature critique dénonce ce processus de socialisation comme un outil de contrôle de l'engagement de l'auditeur, et un instrument pour orienter les comportements professionnels vers un idéal-type : on assiste alors à une standardisation identitaire des professionnels de l'audit.

Cependant, si le moule formate l'auditeur, et si l'auditeur qui n'adhère pas aux valeurs sort de l'organisation, on peut penser qu'il s'opère, tout au long de la carrière des auditeurs, une sélection des profils en fonction des valeurs, des comportements et des attitudes. Dans ce cas, ce processus de socialisation aurait pour conséquence un formatage efficace du professionnel d'audit qui, à l'issue de sa « carrière », deviendrait le « clone » parfait décrit par Dirsmith et Covalski (1998), le professionnel coulé dans le moule de l'auditeur des *Big 4*. Ce raisonnement nous conduit à envisager l'associé, figure ultime du succès en cabinet, comme le produit de la culture des cabinets.

Cette standardisation identitaire de l'auditeur forgée par la littérature semble en contraste avec la figure identitaire de l'associé qui, bien que peu présente dans la littérature au niveau microsociologique, apparaît comme entrepreneur, libre et décideur. Ce contraste peut s'expliquer par le fait que les études mentionnées précédemment excluent quasi-systématiquement l'associé de l'échantillon étudié, en se focalisant sur les auditeurs de terrain ou bien, plus récemment, sur les managers .

Cette littérature, essentiellement centrée sur les auditeurs avant l'association, peut-elle être étendue à l'associé ? Nous postulons que cette extrapolation n'est pas possible, car l'associé ne nous apparaît pas comme un auditeur comme les autres. Il incarne le professionnel, sociologiquement parlant, et par son rôle particulier, au cœur de la gouvernance des cabinets, à la fois actionnaire, salarié et manager, mérite d'être étudié comme une figure identitaire à part entière.

C'est ce que nous proposons de faire dans ce travail de thèse, autour de la question de recherche suivante : comment devient-on associé d'un cabinet *Big 4* ? Le devenir est alors envisagé dans sa dimension identitaire et biographique. Nous contribuons ainsi à enrichir la littérature comptable actuelle, en particulier celle concernant la sociologie des professions, en proposant de documenter le processus de construction de l'identité des associés des cabinets *Big 4*.

La revue de la littérature comptable ne nous permet pas de répondre à notre question de recherche. Trop critiques, les recherches surestiment le poids de la structure et excluent l'associé de l'échantillon d'études. Afin d'adopter un angle de vue différent, dans le chapitre suivant, nous examinons la littérature organisationnelle consacrée aux firmes de services professionnels, afin d'envisager le « devenir associé » sous l'angle processuel.

Annexes du premier chapitre

Tableau 1 : Synthèse des textes principaux de la littérature comptable sur l'identité et la socialisation des auditeurs

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Tan, H. T., Libby, R. (1997). Tacit managerial versus technical knowledge as determinants of audit expertise in the field. <i>Journal of Accounting Research</i> 35 (1): 97-113.	aller au-delà des critères techniques de mesure de la performance pour définir les déterminants de l'expertise des auditeurs	Questionnaires + fiches d'évaluations	100 auditeurs d'un bureau Big à Singapour: 10 associés, 22 managers, 30 seniors et 38 staffs. "The partners served as the criterion group for judging tacit managerial knowledge." (p.105)	Wagner & Stenberg (1985)	l'expertise n'est pas que technique mais également managériale et cette composante distingue les différents niveaux hiérarchiques
Power, M. (1991). Educating accountants: Towards a critical ethnography. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 16 (4): 333-353.	l'examen d'aptitude professionnelle des auditeurs en Grande Bretagne - la nature de l'expertise professionnelle	étude ethnographique	passage de l'examen en 1986 - souvenirs, journal et conversations informelles avec les autres candidats	Habermas	Critique radicale de l'examen comptable britannique accusé de ne pas favoriser la réflexion et la communication mais la reproduction de professionnels sans sens critique.
Grey, C. (1998). On being a professional in a "Big six" Firm. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 23 (5-6): 569-587.	être un professionnel de l'audit dans un cabinet Big est plus défini par une façon de se comporter, d'être, qu'avec une maîtrise d'un savoir particulier ou l'obtention de diplôme	étude ethnographique - étude d'un cas, analyse des fiches d'évaluation des auditeurs	août 1992-juillet 1993 dans un bureau régional d'un Big 6 80 entretiens, soit 60% de l'effectif du bureau, avec des staffs et des managers juniors. Quelques associés et managers également interrogés ("small number")	critique	BSF type: création d'un idéal comportemental - moule Figure du client comme instrument de contrôle indirect de la performance des auditeurs

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (1998). Work hard, play hard': An analysis of organizational cliché in two accountancy practices. Organization 5 (4): 565.	analyse des discours des membres du cabinet au travers des clichés et des slogans organisationnels des auditeurs	étude ethnographique + observation participante pendant 6 mois + analyse de documents	12 mois dans deux bureaux régionaux de cabinets d'audit Big 70 entretiens semi-structurés avec des staffs	Foucault, M. (1975). Surveiller et punir:	discours organisationnel comme instrument d'exercice du pouvoir et de contrôle managérial
Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. Human Relations 53 (9): 1151-1174.	comprendre le processus de socialisation des jeunes auditeurs et explorer l'identité professionnelle des auditeurs et sa relation avec les pratiques organisationnelles	étude ethnographique + analyse de documents de recrutement et d'évaluation	12 mois dans deux bureaux régionaux de cabinets d'audit Big 77 entretiens semi-structurés avec des staffs	critique	la figure du client est une forme de contrôle organisationnel dans le contexte de la socialisation des auditeurs en cabinet. Forme concrète et symbolique, qui permet de rendre invisibles les contrôles managériaux internes.
Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2001). Accounting professionals and the accounting profession: Linking conduct and context. Accounting and Business Research 32 (1): 41-56.	comment le comportement dans les cabinets d'audit est-il lié au contexte de la profession comptable?	Lien entre étude ethnographique sur la socialisation des auditeurs et analyse institutionnelle de l'organisation de la profession comptable	12 mois dans deux bureaux régionaux de cabinets d'audit Big 77 entretiens semi-structurés avec des staffs + analyse de documents de recrutement et d'évaluation	Néo-institutionnel	L'évolution de la socialisation et du comportement des auditeurs est en lien avec l'évolution de la profession comptable. Valeur centrale transmise par la socialisation de l'auditeur est le service au client.

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. Accounting, Organizations and Society 26 (2): 99-122.	analyse de la dimension temporelle de la socialisation des auditeurs, largement constitutive de leur identité professionnelle.	analyse des discours et des pratiques autour du temps de travail dans le cadre de la socialisation des nouvelles recrues dans les cabinets d'audit	12 mois dans deux bureaux régionaux de cabinets d'audit Big 77 entretiens semi-structurés avec des staffs + 30 entretiens semi-structurés avec des seniors et managers + quelques entretiens avec des staffs démissionnaires	Interactionnisme symbolique	l'organisation façonne notre rapport au temps en lui donnant une valeur très grande dans la structuration de la vie professionnelle. Elle en fait une ressource rare qu'il faut gérer, économiser, rationaliser et mesurer.
Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2005). "helping them to forget..": The organizational embedding of gender relations in public audit firms. Accounting, Organizations and Society 30 (5): 469-490.	Etude sur la socialisation des auditeurs du point de vue des gender studies	étude ethnographique	12 mois dans deux bureaux régionaux de cabinets d'audit Big 77 entretiens semi-structurés avec des staffs	Giddens + gender studies	les cabinets Big favorisent une identité masculine de l'auditeur, qui explique pourquoi si peu de femmes accèdent au niveau manager ou associé. La socialisation est un instrument informel de perpétuation des inégalités de genre.
Kosmala, K., Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. Human relations 59 (10): 1393.	analyse du professionnalisme en audit et des émotions conflictuelles. Travail sur le processus d'identification/désidentification dans les Big 4 sous l'angle de l'engagement affectif et du management de l'identité par l'organisation.	étude interprétative, analyse narrative	28 entretiens semi-structurés, avec des seniors et des managers. 18 en poste, 10 anciens auditeurs, dans plusieurs bureaux de Big en GB (Edimbourg, Londres, Glasgow) et en France (Paris, Lyon, Toulouse, Marseille). Associés exclus de l'étude.	Foucault (technologies of the self)	L'identité professionnelle de l'auditeur est soumise au paradoxe de la profession, entre dimension éthique et dimension commerciale. Derrière le "cynisme" et la "jouissance" vis-à-vis des règles du cabinet, il y a le recul de l'auditeur vis-à-vis du rôle qu'il joue.

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Pentland, B. (1993). Getting comfortable with the numbers: Auditing and the micro-production of macro-order. Accounting, Organizations and Society 18 (7-8): 605-620.	Le travail réel des auditeurs légaux	Etude de cas: revue des papiers de travail, observations de deux missions	Missions composées de: - mission 1: 1 associé, 1 manager, 1 senior, 4 staffs - mission 2: 2 associés, 2 managers, 6 seniors, 3 staffs	Collins (1981) - theory of interaction ritual chains	L'audit comme un rituel de purification des comptes afin de produire la confiance réclamée par le cabinet et les marchés financiers
Bamber, E., Iyer, V. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict. Auditing: A Journal of Practice and Theory 21 (2): 21-38.	Quel sens les auditeurs attribuent-ils à leur identité professionnelle et celle-ci est-elle en conflit avec l'identité organisationnelle?	Questionnaires	252 auditeurs de cabinets Big 5, membres de l'AICPA. 4 juniors, 55 seniors, 73 managers, 55 senior managers, 60 partners, 5 grades non-spécifiés	Anderson & Gerbing (1988) - équation structurelle en deux temps	L'identification organisationnelle est centrale dans la construction identitaire de l'auditeur. Elle permet de réduire les conflits identitaires et de diminuer le turnover.
Robson, K., Humphrey, C., Khalifa, R., Jones, J. (2007). Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. Accounting, Organizations and Society 32 (4-5): 409-438.	impact de nouveaux outils méthodologiques sur l'identité professionnelle des auditeurs + méthodologie comme outil de légitimation de l'expertise.	approche qualitative, avec analyse de discours	étude d'archives, de publications, de brochures et de web sites des cabinets d'audit, principalement Big. Quelques entretiens avec des seniors managers et des associés.	Néo-institutionnel / légitimité & sociologie du savoir professionnel	avec la mise en place de l'approche par les risques (BRA), évolution de l'identité professionnelle des auditeurs en cabinets et de leurs prérogatives en termes d'expertise.
Fogarty, T. (1992). Organizational socialization in accounting firms: A theoretical framework and agenda for future research. Accounting, Organizations and Society 17 (2): 129-149.	Définition de la socialisation et proposition d'un cadre théorique d'étude sur la socialisation des auditeurs dans les Big	revue de littérature	N/A	Néo-institutionnel: isomorphismes (Di Maggio et Powell (1983))	il existe un lien entre l'origine et le contexte de la socialisation et l'impact organisationnel sur l'engagement des auditeurs.

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Guénin, H. (2008). Le travail réel des auditeurs légaux. Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, GREGHEC.	Le travail réel des auditeurs légaux	recherche-action - démarche clinique de l'ergonomie de l'activité	7 équipes d'audit d'un Big 4 - 455 heures d'observation - 31 entretiens dont 4 associés.	René Girard	L'activité de l'auditeur considérée comme une gestion de la peur / l'auditeur comme bouc émissaire
Herrbach, O. (2000). Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier: Une approche par le contrat psychologique. Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse I.	Le comportement au travail des auditeurs de terrain	questionnaire de recherche et entretiens	170 questionnaires et 12 entretiens semi-directifs - auditeurs seniors.	Le contrat psychologique	le contrat psychologique comme instrument de contrôle de la performance et de l'engagement des auditeurs de terrain
Covaleski, M., Dirsmith, M., Heian, J., Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. Administrative science quarterly 43 (2).	L'organisation n'a-t-elle pas intérêt à produire une image idéale de l'auditeur, à construire une identité parfaite à laquelle s'identifier, afin de contrôler le comportement, l'attitude et les valeurs, et donc en quelque sorte l'identité professionnelle, de l'auditeur?	Etude de terrain de 15 ans (1980-1995)	Ethnographie + entretiens avec 180 auditeurs, dans les Big 6 25 staffs, 35 seniors, 52 managers, 58 associés, 10 fonctions supports.	Foucault - Surveiller et Punir (1975)	Le MBO et le parrainage sont des outils utilisés par les cabinets Big pour créer le "Corporate Clone", l'image idéale de l'auditeur. L'identification à ce "clone" normalisant est un moyen de contrôler la performance des auditeurs.

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Kornberger, M., Justesen, L., Mouritsen, J. (2011). "When you make manager, we put a big mountain in front of you" : An ethnography of managers in a big 4 accounting firm. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 36 (8): 514-533.	comment comprendre le passage d'auditeurs seniors disciplinés à des associés "entrepreneurs"?	observation ethnographique + analyse de la documentation fournie par le cabinet	janvier 2005 et septembre 2006 dans un cabinet Big4 104 heures d'observation (non participante) + 17 entretiens semi-structurés avec des associés, directeurs et managers + suivi de 7 managers ou directeurs sur le terrain.	rites de passage (Bourdieu 1991, Van Gennep 1960)	Le manager, comme un temps rituel de passage à l'association. "Politicking, Game-playing and Performing"
McNair, C. (1991). Proper compromises: The management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behavior. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 16 (7): 635-653.	comment est ce que les cabinets d'audit Big gèrent, au niveau microsociologique, le conflit d'intérêt entre contrôle des coûts et optimisation de la qualité?	Etude de terrain exploratoire - Observations et entretiens (1985-86)	Entretiens et questionnaires auprès de 200 auditeurs dans trois cabinets Big. 52 juniors, 50 seniors, 48 managers, 11 associés	Ambivalence sociologique (Merton & Barber 1963)	Les cabinets gèrent le dilemme coût/qualité en transférant le conflit au sein même des individus auditeurs: trouver des compromis devient alors une forme de contrôle de leur performance et de leur engagement.
Coffey, A. (1994). Timing is everything'; graduate accountants, time and organizational commitment. <i>Sociology</i> 28 (4): 943.	Gestion du temps, symbolique et pragmatique, et lien avec l'engagement des auditeurs au travail	Ethnographie dans un cabinet britannique.	Observation de 10 juniors pendant 1 an sur leurs missions	Interactionnisme symbolique	Le temps est un outil de la socialisation des auditeurs et un moyen de contrôle de leur identité professionnelle.
Dirsmith, M., Covalski, M. (1985). Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 10 (2): 149-169.	Comment contrôler le travail des auditeurs? Importance des communications informelles et du parrainage dans les cabinets Big.	recherche qualitative et naturalistique	110 entretiens en deux ans et demi. Tout grade parmi les Big8	Glaser & Strauss (1967) - grounded theory	Les communications informelles et le parrainage sont un moyen de contrôler la socialisation des auditeurs et d'orienter leurs comportements.

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. <i>Sociology</i> 28 (2): 479.	Est-ce que la carrière peut constituer un outil disciplinaire (une technologie) pour contrôler l'engagement de l'auditeur au travail?	Entretiens + étude des fiches individuelles du staff. (recrutement, formation, promotion) + étude des fiches des gens non recrutés	100 auditeurs, des staffs aux partners. Entretiens semi directifs + interviews avec des gens licenciés par le cabinet (nombre non précisé)	Foucault (le panoptique) + Rose (gouvernementalité)	La poursuite de la carrière, dans un Big Four, entraîne du self-management et de la discipline pour « réussir » et devenir associé. Outil de discipline. Se couler dans le moule
Dirsmith, M. W., Heian, J. B., Covalski, M. A. (1997). Structure and agency in an institutionalized setting: The application and social transformation of control in the big six. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 22 (1): 1-27.	Analyse des changements d'une structure bureaucratique au travers de ses leviers socio-politiques. Analyse du management des professionnels dans ce contexte de changement.	Etude de terrain au sein des Big 8 puis 6.	Ethnographie + entretiens avec 180 auditeurs, dans les Big 6 25 staffs, 35 seniors, 52 managers, 58 associés, 10 fonctions supports.	Giddens/ Néo-institutionnalisme/ sociologie des professions	MBO et mentoring sont des instruments de pouvoir et de défense des intérêts et représentent à la fois les moyens et le résultat du changement social et structurel des Big.
Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2006). Professionals, networking and the networked professional. <i>Research in the Sociology of Organizations</i> 24: 231-256.	La place du réseau et du réseautage dans les PSF en général et dans les cabinets d'audit en particulier	Etudes de terrain	entre 1992 et 2000 dans 2 bureaux régionaux de cabinets Big en Grande Bretagne Plus de 200 entretiens avec des auditeurs de tout grade, du junior à l'associé	sociologie des professions	Les auditeurs sont en constante construction d'un réseau qui façonne leur identité professionnelle. Deviennent des <i>networkers</i> .

Titre	Sujet	méthodologie	composition de l'échantillon	cadre théorique	apports principaux
Mueller, F., Carter, C., Ross-Smith, A. (2011). Making sense of career in a big four accounting firm. Current Sociology 59 (4): 551-567.	Le rôle des managers dans le nouveau MPB. Focus particulier sur les femmes et la façon dont elles donnent un sens à leur carrière.	Etude de terrain dans un Big 4 en Australie entre janvier 2005 et Février 2007	échantillon réduit (pas de précision de nombre), exclusivement féminin, essentiellement des managers, quelques directeurs.	Théorie des organisations (Cooper & al, 1996) et Grey (1994)	Conflit individuel entre la volonté d'être performant et le besoin de prendre de la distance avec le rôle. Biais de genre dans les cabinets, qui favorisent la visibilité et le réseautage.
Barker, P., Monks, K., Buckley, F. (1999). The role of mentoring in the career progression of chartered accountants. The British Accounting Review 31 (3): 297-312.	Le rôle du parrainage dans la carrière des auditeurs de cabinets Big	Questionnaires	Deux cabinets Big 5 en Irlande. 1 entretien avec chacun des associés RH des 2 cabinets. Questionnaires: 287 réponses, dont 103 femmes et 184 hommes, tout grade, de juniors à associés	gender studies	Le parrainage est essentiellement informel et pourtant critique pour la progression de carrière et l'accession à l'association. Biais de genre et impact sur le turnover.

DEUXIEME CHAPITRE : L'associé dans les firmes de services professionnels

Introduction

Dans l'introduction de cette thèse, nous avons formulé notre question de recherche autour de la question du « devenir associé » dans un cabinet Big 4, en soulignant deux acceptions du concept de « devenir », d'une part dans sa dimension identitaire et biographique, d'autre part dans sa dimension processuelle.

Dans le premier chapitre de la thèse, nous avons analysé la littérature comptable afin de saisir le devenir associé dans sa dimension identitaire et biographique. En cherchant à comprendre qui sont les associés d'audit, nous n'avons pas véritablement pu trouver une réponse à notre question de recherche et comprendre « comment devient-on associé d'audit dans un cabinet Big 4 ? », bien que nous ayons conclu, à l'issue de la revue de littérature, qu'il y avait légitimité à se poser cette question tant la figure de l'associé apparaît distincte de celle des autres auditeurs et peu analysée dans la littérature comptable.

Dans ce second chapitre, nous cherchons à saisir le devenir dans sa dimension processuelle, c'est-à-dire en analysant le processus de cooptation à l'association (« *promotion-to-partner process* ») dans les cabinets d'audit. Pour analyser ce processus, nous choisissons d'élargir notre revue de littérature à la recherche organisationnelle, et en particulier à celle concernant les firmes de services professionnels. Nous cherchons, avec cette analyse, à comprendre comment on devient associé dans un cabinet Big 4.

Ce second chapitre est organisé comme suit. Tout d'abord, nous argumentons sur la possibilité d'étudier les organisations pour comprendre la profession, en reliant sociologie des professions et théorie des organisations. Cette connexion est d'autant plus significative que le secteur de l'audit est largement dominé par les grands cabinets internationaux (les *Big*) et que ceux-ci structurent désormais le secteur et l'organisation de la profession. Or ces cabinets sont considérés comme des firmes de services professionnels, organisés en *partnerships*, et nous proposons alors une analyse de la littérature des *Professional Services Firms* (PSF) pour tenter de répondre à notre question de recherche et comprendre le devenir associé dans les *partnerships* étudié dans la littérature organisationnelle. La première section tente donc, par souci de rigueur, de définir dans quelle mesure nous pouvons considérer les grands cabinets internationaux comme des firmes de services professionnels, et en quoi les *partnerships* qui nous intéressent dans ce travail, sont significatives pour éclairer notre question de recherche.

(Section 1). Par la suite, l'analyse de la littérature concernant les *PSF* montre une littérature organisationnelle dominée par l'idée d'une structure en mutation, passant d'un format classique de *partnership* professionnel à une forme plus *business* de la structure, dénommée *Managed-Professional Business* (MPB). Toutefois, l'examen de cette mutation organisationnelle met en évidence une transformation portée par les acteurs centraux, à travers l'évolution des valeurs et des discours. Puisque la forme de gouvernance des cabinets Big 4 place les associés au cœur de la structure, à la fois actionnaire, salarié et manager, on peut penser qu'ils sont porteurs et acteurs de ces changements, qui affectent leur identité. Ce constat justifie pleinement notre analyse des critères de cooptation des associés dans ces cabinets *Big* (Section 2). La littérature organisationnelle du *promotion-to-partner process* se divise en deux corps de littérature principaux : d'une part la littérature économique analyse le système de *up-or-out* et sa justification économique à partir de modélisations différentes mais convergentes dans leurs conclusions ; d'autre part, le courant critique souligne les discriminations liées à la diversité et en particulier au genre, quand il est question d'accession à l'association. Dans ces deux corpus de littérature, nous cherchons à comprendre comment est envisagée la carrière de l'auditeur et comment est organisé le processus de cooptation à l'association, afin de mieux comprendre le devenir associé dans les firmes de services professionnels (Section 3).

Au terme de ce second chapitre, nous dressons les conclusions de la littérature organisationnelle et proposons une lecture interactionniste de la carrière des associés, pour mieux appréhender le « devenir » associé dans ses dimensions biographique et processuelle.

Section 1 : S'intéresser à la littérature organisationnelle pour comprendre la profession et son organisation : quelle place pour l'associé ?

Dans cette section, nous cherchons à comprendre pourquoi s'intéresser à la littérature organisationnelle pour comprendre le devenir associé dans les cabinets Big 4. Alors que les cabinets comptables internationaux dominent la profession comptable, ils nous semblent qu'ils ont su imposer leur mode d'organisation à la profession comptable en général. Par conséquent, comprendre l'organisation des Big 4 ne serait-il pas un moyen pour comprendre la profession ? Et plus particulièrement, étudier comment on devient associé dans un cabinet d'audit ne revient-il pas à étudier le processus de promotion à l'association dans les *partnerships* ? (Partie 1). Nous poursuivons ensuite notre questionnement en ciblant la littérature sur les firmes de services professionnels, en cherchant à définir en quoi celle-ci s'applique à notre étude sur le devenir associé dans les cabinets *Big* et en nous concentrant plus particulièrement sur l'étude des *partnerships* (partie 2).

1. Le rôle dominant des Big 4 dans la profession comptable

1.1. Les cabinets Big structurent la profession

La sociologie des professions s'intéresse à l'évolution de la profession comptable et on a vu récemment un nombre croissant d'études historiques sur le développement de la profession ou des institutions professionnelles (Suddaby et al. 2007 ; Ramirez 2013). Cette approche historique témoigne, dans sa quasi-globalité, d'une suprématie des grands cabinets d'audit internationaux, les Big, au sein de la profession comptable.

Les grands cabinets comptables sont nés au milieu du XIX^{ème} siècle, au Royaume-Uni puis se sont développés, d'abord aux USA et dans le monde, à la faveur de la Révolution Industrielle et de l'internationalisation du commerce mondial et de la globalisation des échanges de capitaux. Le capitalisme naissant, avec ses marchés d'actions spéculatifs et peu contrôlés, exigeait une grande crédibilité de l'information financière et l'accès à l'information de tous les investisseurs, y compris les plus petits. La théorie de l'agence justifie ainsi l'existence de l'audit par l'incapacité d'individus ou de groupes d'individus investisseurs d'obtenir par eux-mêmes l'information ou l'assurance dont ils ont besoin.

“The audit function has evolved in response to a perceived need of individuals or groups in society who seek information or reassurance about the conduct or performance of others in which they have an acknowledge and legitimate interest.” (Flint 1988)

La “*Joint Stock Companies Act*” de 1844 préconise au Royaume-Uni l’établissement de bilans pour les entreprises et la nomination d’auditeurs pour vérifier les comptes des sociétés, préconisation qui devient obligatoire à partir de 1900 (Teck-Heang et Ali 2008). A cette époque les auditeurs sont essentiellement choisis parmi les actionnaires par leurs pairs, et leur but est avant tout de détecter la fraude et les erreurs techniques.

Dans les années 20, le développement de l’audit passe du Royaume-Uni aux Etats-Unis. Après la crise de 1929 et le krach de Wall-Street, l’économie connaît un redémarrage et notamment une croissance de l’investissement. La Bourse se développe et les institutions de crédit facilitent le développement des marchés de capitaux. L’augmentation de la taille des entreprises favorise une plus grande séparation de la propriété et du management. Le besoin de confiance dans la sincérité des états financiers devient primordial et peu à peu la mission de l’audit évolue de la détection de la fraude vers l’apport croissant de légitimité et de confiance dans les états financiers des entreprises (Teck-Heang et Ali 2008). La *Securities and Exchange Commission Act* aux Etats-Unis (1934) et la *Companies Act* au Royaume-Uni (1948) rendent obligatoire l’audit du compte de résultat.

Les grands cabinets s’organisent et gagnent en puissance, grâce à la mise en œuvre de techniques innovantes adaptées au volume des échanges, comme l’échantillonnage ou le concept de matérialité, et s’appuient de plus en plus sur les systèmes de contrôle interne de leurs clients. Le terme Big apparaît à la fin des années 60 pour désigner les dix premiers cabinets par le chiffre d’affaires et les effectifs des classements professionnels américains. Après des fusions successives entre les membres de cette catégorie, les dix sont devenus six au milieu des années 80 puis cinq suite à la fusion de Price Waterhouse et de Coopers & Lybrand en 1998 et enfin, avec la disparition brutale d’Arthur Andersen en 2002 suite au scandale Enron, ils sont devenus les **Big 4** (cf Figure 5).

1960's: Big 10	1980's: Big 8	1990's: Big 6	2000's: Big 5 / since 2002: Big 4
Arthur Andersen	Arthur Andersen	Arthur Andersen	[Arthur Andersen] - .†. 2002
Arthur Young & Co. Ernst & Ernst (US) Whinney Murray (US)	Arthur Young & Co. Ernst & Whinney (1979)	Ersnt & Young (1989)	Ernst & Young
Deloitte & Co (UK) Haskins & Sells (US)	Deloitte,Hasking&Sells (1978) Touche Ross (1980)	Deloitte Touche Tohmatsu (1989)	Deloitte Touche Tohmatsu
Peat Marwick Mitchell	Peat Marwick Mitchell	KPMG (1987)	KPMG
Coopers Brothers (UK) Lybrand, Ross Bros.&Montgomery Price Waterhouse	Coopers & Lybrand (1973) Price Waterhouse	Coopers & Lybrand Price Waterhouse	Price Waterhouse Coopers (1998)

Figure 5 : mouvements de fusions dans les cabinets Big depuis 1960

Les cabinets multinationaux sont d'abord le produit d'un modèle professionnel spécifique qui est né et a prospéré dans le monde anglo-saxon (Ramirez 2003, p. 63). Le modèle professionnel de ces grands cabinets est donc teinté de valeurs anglo-saxonnes, se développant autour de la profession libérale, auto-réglementée. Le « gentleman-professionnel » fait preuve de qualités morales et d'indépendance, alliées à des qualités techniques qui en font quelqu'un de remarquable (Macdonald 1989, p. 55). Toutefois, même si le modèle professionnel s'inspire de l'exercice libéral, on peut dire que la profession gagne en puissance et en visibilité dès la Première Guerre Mondiale, en admettant en son sein, des comptables salariés, qui viennent grossir les rangs de la profession et donnent ainsi du pouvoir aux instituts professionnels, et consolident la présence et la légitimité des comptables dans les grandes entreprises industrielles et commerciales.

A la fin des années 60, les *Big 10* audient les filiales des groupes britanniques outre-Manche et utilisent l'exercice légal et obligatoire de l'audit pour pénétrer auprès des organes de décisions de ces entreprises et vendre des prestations de conseil. Le « *professional accountant* » met en avant sa réputation et son statut social sans renier sur le caractère commercial de son activité. (Ramirez 2003)

Les cabinets vont savoir s'appuyer sur les avancées technologiques pour auditer des clients de plus en plus gros et de plus en plus complexes, et gagner ainsi en puissance et en expertise. En faisant évoluer leur approche d'audit, vers l'audit des systèmes ou l'analyse des risques (Robson et al. 2007), ils parviennent à s'imposer comme un acteur incontournable du marché dont la signature revêt une légitimité et une crédibilité sans conteste. Cette légitimité leur permet également de vendre de plus en plus de services non-audit, devenus missions secondaires, et

qui leur apportent un chiffre d'affaires et un volume de clientèle difficilement concurrençables. En 2000, les revenus du conseil vendus par les *Big* sont supérieurs aux revenus de l'audit aux USA (Teck-Heang et Ali 2008). Les scandales financiers du début des années 2000 vont provoquer une crise de confiance dans le travail des auditeurs et mettre fin à cette course effrénée aux honoraires. La *Sarbanes-Oxley Act* va séparer les métiers de l'audit et du conseil, en vue de renforcer les règles d'indépendance de la profession.

Aujourd'hui, les *Big 4* représentent un modèle de cabinets multinationaux et multidisciplinaires, proposant une culture professionnelle standardisée, un recrutement et des méthodes de travail propres et adaptées aux caractéristiques multinationales de l'essentiel de leur clientèle (Cooper et Robson 2006). Avec le développement du conseil juridique et fiscal, du conseil en organisation ou de l'ingénierie financière, ils constituent de véritables « supermarchés de l'expertise » (Dezalay 1992), par ailleurs très présents et influents dans les lieux de production de débats, de normalisation ou de savoirs comptables. Couplée à leur poids économique, cette capacité à peser sur les règles et les normes comptables internationales auprès des instituts professionnels ou des organes de réglementation comptable complète le modèle professionnel des grands cabinets d'audit. Ils ont su, au fil des années, investir suffisamment de moyens humains pour renforcer cette influence et conforter leur réputation internationale d'une signature « fiable ».

Les *Big 4* constituent un oligopole multidisciplinaire et multinational et ils dominent très largement le marché mondial (cf Figure 6). En audit, ils représentent 70% du marché mondial⁵. Au Royaume-Uni, les *Big 4* auditent 99 des 100 premières sociétés cotées du FTSE 100⁶. En termes d'honoraires, la part de marché totale des *Big 4* pour les sociétés cotées dépasse 90% dans la plupart des Etats membres de l'UE⁷. Depuis 2006, en France, les *Big Four* (et leur plus proche concurrent Mazars) récoltent 62 (76) mandats, sur les 80 que représentent les sociétés du CAC 40 (40 entreprises, en co-commissariat aux comptes).

⁵ La Tribune, 15/10/2010

⁶ Economic Affairs Committee – Second Report Auditors : Market concentration and their role (report ordered by the House of Lords, 15 March 2011
<http://www.publications.parliament.uk/pa/ld201011/ldselect/ldeconaf/119/11905.htm#a3>

⁷ Etude de la London Economics sur l'impact économique des systèmes de responsabilités des auditeurs, Septembre 2006 - table 5, pages 22-23. http://ec.europa.eu/internal_market/auditing/liability/index_en.htm

2012	Revenues	Employees
PwC	\$ 31,5 bn	180 000
Deloitte	\$ 31,3 bn	193 000
Ernst&Young	\$ 24,4 bn	167 000
KPMG	\$ 23 bn	152 000
	\$ 110,2 bn	692 000

Figure 6 : : chiffre d'affaires et nombre de salariés dans les Big Four dans le monde, en 2012⁸.

Le marché mondial de l'audit est extrêmement concentré, ce qui fait des *Big 4* des acteurs incontournables, en particulier en ce qui concernent l'audit des plus grosses sociétés. C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à ces cabinets *Big 4*, et à leurs « gouvernants ». Les *Big Four* ont su s'imposer et dominer leur marché en diffusant un *Business Model* global et standardisé, qui s'est implanté localement quasiment partout dans le monde, et aujourd'hui, s'intéresser à la profession comptable revient à étudier les *Big*, leur organisation et leur structure. Nous cherchons à comprendre, dans ce travail de thèse, en quoi ce modèle spécifique et international des *Big* impacte l'identité des associés, qui constituent la tête de ces cabinets, et en particulier, comment le design des carrières oriente la cooptation de certains auditeurs au rang d'associés.

Par ailleurs, nous avons choisi de nous focaliser sur les associés d'audit, plutôt que sur ceux issus du conseil ou du droit, en ce que l'audit présente un schéma particulier de carrière, où les promotions et la cooptation interviennent « en vase clos » : en effet, il n'y a pas (ou quasi pas) d'embauches en cours de carrière et les promotions se disputent entre collègues de longue date, y compris pour la cooptation à l'association. Ce modèle particulier permet d'observer les trajectoires des auditeurs de façon longitudinale et sans être « polluée » par des nouveaux

⁸ Source: rapports annuels et sites internet des cabinets

entrants arrivés entre temps, avec des expériences différentes et non nécessairement comparables.

1.2. Comprendre la profession en étudiant l'organisation

Les approches sociologiques traditionnelles de la profession se sont heurtées à l'évolution de la structure des professions et notamment l'émergence d'organisations multinationales complexes (Muzio et al. 2013). Pourtant, les conclusions des études sociologiques convergent avec celles des études organisationnelles, attestant du rôle majeur joué par les *Big* dans le développement de la profession comptable. Pour Suddaby & al. (2007), ils sont responsables de l'émergence d'un champ de régulation transnationale pour les firmes de services professionnels. A partir d'une analyse néo-institutionnelle de la création de ce nouveau champ, on observe un glissement dans les frontières structurelles de la réglementation professionnelle avec l'apparition de nouveaux acteurs que sont les *Big*.

Le numéro spécial de *Journal of Management Studies* de juillet 2013 contribue, à partir d'une lecture néo-institutionnelle de la mutation des professions ou des métiers qui s'ambitionnent comme tels, à connecter formellement la recherche sur les firmes de services professionnels avec les recherches précédentes en sociologie des professions. Se focalisant principalement sur le changement institutionnel, les chercheurs critiquent le cadre dominant du pouvoir et des conflits d'intérêts largement utilisé en sociologie des professions, en pointant du doigt le fait qu'il empêche de voir certaines réalités du travail professionnel aujourd'hui et le rôle sociétal plus large joué par les professions aujourd'hui. En particulier, les auteurs soulignent la difficulté de traiter le contexte organisationnel croissant du travail professionnel avec les outils du cadre traditionnel d'analyse sociologique. Le numéro de *JMS* choisit alors d'adopter un point de vue néo-institutionnel avec l'ambition d'intégrer, de consolider et de développer un cadre d'analyse systématique, pour établir une alternative théorique et présenter des perspectives d'analyse en sociologie des professions. Etudier la professionnalisation leur permet de contribuer à la compréhension de l'institutionnalisation de la vie sociale. Et, ce faisant, ils mettent à jour la dimension organisationnelle de la professionnalisation contemporaine, montrant comment les organisations agissent comme des sites et des acteurs du projet professionnel. En considérant les professions non pas comme des objets mais comme des process, ils identifient les mécanismes par lesquels ces process créent, maintiennent ou changent les professions, les organisations et les institutions. Grâce à cette étude dynamique du process de

professionnalisation, le numéro spécial de *JMS* permet de contribuer à relier sociologie des professions et études des organisations comme sites de professionnalisation.

S'inspirant de cette approche, notre travail de thèse ambitionne de lier les recherches sur les organisations et la sociologie des professions et de mieux comprendre le modèle économique des *Big* en étudiant les pratiques et les identités des acteurs individuels. Comprendre la profession, ses acteurs principaux et ses évolutions récentes nous renseigne à la fois sur la nature de la profession comptable et sur les individus qui la composent, mais également sur ses structures et sa façon de s'organiser. Nous proposons, dans ce contexte, d'étudier la littérature organisationnelle et la vision qu'elle nous donne de la profession comptable et en particulier du personnage de l'associé.

2. Les cabinets d'audit *Big 4* : une forme particulière de *PSF*

2.1. Les cabinets *Big 4* sont des *PSF*

Les cabinets d'audit *Big Four* sont organisés comme des firmes de services professionnels ou *Professional Service Firms* selon la littérature anglo-saxonne (*PSF*). Nous nous concentrons alors sur la littérature concernant les *PSF*.

Le secteur des services professionnels est constitué de cabinets ou d'entreprises qui produisent des services intellectuels à d'autres entreprises, basés sur la maîtrise d'un savoir complexe. La caractéristique principale distinguant les *PSF* est l'application d'une expertise dans un secteur donné. Elles sont donc qualifiées, par la littérature de « *Knowledge Intensive Firms* » (Morris et Pinnington 1998 ; Empson et Chapman 2006 ; Von Nordenflycht 2010).

Les théoriciens des organisations, postulant que la nature de l'entreprise influence la stratégie et les pratiques d'une organisation, se sont penchés sur ces Firmes de Services Professionnels dès le milieu des années 60 (Blau et Scott 1962 ; Hall 1968 ; Mills et al. 1983 ; Raelin 1985). A environnement différent, théories du management différentes. (Maister 1993 ; Greenwood et al. 2005). Ils s'intéressent en particulier à ce qui distingue ces firmes professionnelles des organisations bureaucratiques, mettant l'accent sur la revendication d'autonomie et de statut de ses membres et les conséquences sur les systèmes de contrôle et de rejet de la hiérarchie bureaucratique (Blau et Scott 1962 ; Montagna 1968 ; Mintzberg 1980 ; Greenwood et Suddaby 2006). Depuis les années 90, la recherche sur les *PSF* s'accélère et se diversifie. Ce type d'organisation inspire des recherches empiriques dans des secteurs variés, comme le droit ou la

comptabilité mais également dans de nouveaux domaines comme le conseil, la publicité, la banque d'affaires ou l'architecture, afin de mettre en évidence les « *best practices* » généralisables aux organisations traditionnelles. Devant ce corpus croissant de structures hétérogènes, Von Nordenflycht (2010) réalise un travail de définition de la firme de services professionnels afin d'unifier ces études empiriques, qui, sans définir le concept de *PSF*, généralisent leurs résultats à l'ensemble du secteur. Von Nordenflycht définit trois caractéristiques des firmes de services professionnels, qui permettent de les distinguer des organisations traditionnelles :

- « *Knowledge Intensity* » : c'est la caractéristique sur laquelle s'accordent la recherche en général et la théorie des organisations en particulier : la maîtrise d'un savoir complexe par une force de travail diplômée et intellectuellement douée, y compris parmi les salariés nouveaux entrants (Starbuck 1992). Dans ces structures, les salariés sont diplômés et conscients de leur rareté sur le marché. Ils ont donc la revendication d'une certaine autonomie et le rejet d'un contrôle direct, hiérarchique et formel sur leur travail (Greenwood et Empson 2003). Cette caractéristique conduit à une autonomie et une informalité de la structure.
- « *Low Capital Intensity* » : dans ces structures, peu d'actifs immobilisés. Les « actifs » sont les employés qui travaillent pour la structure. Les chercheurs travaillent alors sur la problématique de comment fidéliser les meilleures recrues et les motiver à rester dans le cabinet (Gilson et Mnookin 1989).
- « *Professionalized Workforce* » : les *PSF* sont constituées par une main d'œuvre professionnelle, comme dans les cabinets d'avocats ou bien sont encadrées et contrôlées par des normes et une association professionnelle (Lazega 2001).

Pour Von Nordenflycht, il n'est pas possible de donner une définition unifiée des firmes de services professionnels, mais plutôt de définir un « degré d'intensité de service professionnel », sur la base de la présence plus ou moins marquée de ces 3 caractéristiques. Par exemple, les cabinets de conseil remplissent les 2 premiers critères de façon assez marquée, mais l'application du 3^{ème} critère est plus discutable (Von Nordenflycht 2010). D'après cette taxonomie, les organisations ayant le plus fort degré d'intensité de services professionnels sont les « *Classic PSFs* », à savoir les cabinets de droit ou d'audit, qui sont des exemples extrêmes de « *knowledge-intensive firms* ». Dans le cas qui nous intéresse, les cabinets d'audit répondent précisément à la définition donnée par Von Nordenflycht. Les auditeurs sont recrutés à Bac+5, en fonction notamment de compétences techniques et sur la base de diplômes reconnus pour

leur excellence. Les auditeurs sont de ce fait et dès le départ autonomes et réticents à une forme de hiérarchie trop prononcée. Quant aux cabinets, leurs plus gros investissements reposent sur leur personnel qualifié et diplômé, qui constitue la ressource la plus fondamentale : « *les meilleurs talents, un actif qui prend l'ascenseur matin et soir* »⁹. Par ailleurs, si l'auditeur n'est pas un professionnel au sens « diplômé » du terme, mis à part les associés qui sont eux dans leur quasi-totalité titulaires du diplôme d'expertise comptable, son activité est contrôlée par l'ordre des experts comptables en France, et on peut le considérer comme un professionnel en devenir, tant la « norme » professionnelle est présente dans la pratique quotidienne de l'audit. En ce sens, nous pouvons considérer les cabinets d'audit internationaux de type Big comme des firmes de services professionnels à part entière.

2.2. Les cabinets Big 4 sont des *Professional Partnerships*

La gouvernance privilégiée par les *PSF*, et notamment les *Classic PSFs* (Von Nordenflycht 2010) est la « *professional partnership* », car elle envisage comme une réponse adéquate à leur degré d'expertise extrême (Greenwood et al. 1990), le besoin d'autonomie des professionnels (Greenwood et Empson 2003) et l'asymétrie d'information avec les clients (Gilson et Mnookin 1989) ; toutefois les « *professional partnerships* » ne constituent pas la totalité des firmes de services professionnels. Toujours dans l'article de Von Nordenflycht (2010), l'auteur déplore que la littérature récente se permette de généraliser à l'ensemble des *PSFs*, non défini, les caractéristiques étudiées auprès d'un cas précis, citant notamment l'article de Hinings and al. (1991), qui, traitant des *professional partnerships*, généralise ensuite ses résultats et contributions à l'ensemble des firmes de services professionnels. Nous allons donc analyser cette forme de gouvernance, qui est un cas particulier de *PSFs*, bien que le cas dominant, en prenant garde de ne pas généraliser nos propos à l'ensemble du secteur, compte tenu de ses spécificités mais en tenant compte des caractéristiques propres de ce format de gouvernance.

La « *Professional Partnership* » est en quelque sorte « l'idéal-type » de la firme de services professionnels, il en est en tout cas la forme dominante de gouvernance. La littérature organisationnelle s'est intéressée à cette forme particulière d'organisation, dans laquelle les théories classiques de la firme ne s'appliquaient pas, d'abord comme une réponse idéale à leur fort degré d'expertise et à la complexité du travail professionnel mais aussi compte tenu de ses implications managériales pour l'organisation bureaucratique traditionnelle (Gilson et Mnookin

⁹ Muriel Jasor, Les Echos N°21199 du 6 juin 2012 – Page 12

1989 ; Greenwood et Empson 2003 ; Empson et Chapman 2006). Les chercheurs caractérisent les « *Professional Partnerships* » par :

- des processus de gestion informels où tâches administratives et professionnelles sont gérées par les associés directement ;
- une promotion suivant le principe du *up-or-out* ;
- un actionnariat interne, constitué par une oligarchie d'associés (Von Nordenflycht 2010) ;
- la non séparation du contrôle et de la propriété (Lazega 2001).

Cette gouvernance permet :

- de gérer la complexité du travail professionnel, en donnant de l'autonomie à ses membres, qui par leur culture professionnelle, sont assez réticents au format classique de hiérarchie bureaucratique (Greenwood et al. 1990) ;
- de rassurer le client, par la construction d'une relation personnelle de confiance avec son contact dans le cabinet, par le statut organisationnel de la structure et/ou par la réputation du cabinet avec qui il traite (Podolny 1993 ; Alvesson 2001) ;
- d'inculquer les normes professionnelles à ses membres, par des formations intensives et une socialisation informelle (Hall 1968).

Les cabinets d'audit *Big 4* que nous étudions dans ce travail de thèse sont donc des firmes de services professionnels, organisés en *partnerships*. A ce titre, nous nous proposons de nous intéresser à la littérature organisationnelle concernant les firmes de services professionnels et plus particulièrement aux *partnerships*. En particulier, nous voulons étudier le processus de promotion à l'association, qui, dans ce type d'organisation et sous cette forme de gouvernance, procède par cooptation. Les auditeurs, après un parcours professionnel structuré par le *up-or-out*, atteignent (ou non) le grade de senior-managers. Ils ont alors la possibilité de proposer leur candidature à l'association, c'est-à-dire au partage du capital du cabinet. Pour cela, ils sont « cooptés », c'est-à-dire choisis, par la communauté des associés, qui forment l'ensemble des actionnaires de la firme. Nous souhaitons interroger ce parcours, propre aux *partnerships* et donc aux firmes de services professionnels, en étudiant la littérature qui traite des *PSF*, en général, mais également en nous concentrant plus particulièrement sur le *promotion-to-partner process* et le système du *up-or-out*, afin de cerner la façon dont est traité l'associé, au cœur de cette gouvernance, et de répondre au moins partiellement à notre question de recherche sur le devenir associé dans les cabinets *Big 4*.

Dans cette section, nous avons préalablement cherché à situer et définir les cabinets *Big 4* dans leur structure organisationnelle. Nous avons tout d'abord rappelé que les *Big 4* sont archi dominants dans la profession comptable et le sont en particulier depuis ces dernières années à la faveur de fusions successives entre les différents acteurs du secteur. La conséquence de cette concentration est que les *Big* sont devenus des acteurs incontournables : les étudier, dans leur organisation et leurs pratiques, permet de comprendre la profession comptable et en particulier le personnage de l'associé. Nous proposons donc de nous intéresser à la littérature organisationnelle.

Dans cette littérature, nous nous concentrons sur celle concernant les firmes de services professionnels, et plus particulièrement les *Professional Partnerships*. Dans cette forme organisationnelle, l'associé est au cœur de la gouvernance, et nous postulons qu'étudier la structure organisationnelle des cabinets d'audit *Big 4* nous renseigne sur l'identité de l'associé et sur le devenir associé dans une *Professional Partnership*.

Section 2 : La partnership, malgré ses évolutions de forme, continue de placer l'associé au cœur de sa gouvernance

Dans la première section de ce second chapitre, nous avons vu que les « *Professional Partnerships* » sont une forme particulière des firmes de services professionnels, et ils en sont la forme de gouvernance principale, notamment dans les grands cabinets de droit et d'audit (Von Nordenflycht 2010). Toutefois, la littérature récente insiste sur la mutation de cette organisation vers une version plus *business*, c'est-à-dire plus managériale de la structure de gouvernance et d'organisation. Nous nous interrogeons donc, dans cette section, sur cette mutation de la structure et en particulier, sur ce qui est impacté par la modification organisationnelle. Nous cherchons à comprendre l'impact que peut avoir cette mutation sur la place de l'associé dans la structure et en quoi cela modifie-t-il (ou non) sa construction identitaire et son devenir au sein de l'organisation.

1. Les cabinets d'audit Big 4 : des « Professional Partnerships » en mutation

Avec l'accélération des échanges économiques dans les années 90 et le mouvement de fusion dans les grands cabinets, le modèle organisationnel décrit par la « *professional partnership* » semble dépassé.

« In this context, collegial decision-making processes have become too time-consuming and challenging, as consensus must be built among multiple constituents with differing backgrounds who may have little in common with, or knowledge of, each other. »

(Empson et Chapman 2006, p. 147)

Dans un article de 1996, Cooper & al. constatent non pas la disparition mais l'évolution de l'archétype structurel de la « *Professional Partnership* ». D'après les auteurs, ce modèle de gouvernance est en mutation, compte tenu de la concurrence accrue entre les grands cabinets juridiques, comptables ou de conseil et de la complexité croissante des organisations clientes (Cooper et al. 1996). Ils utilisent la métaphore de la sédimentation, pour signifier que ce n'est pas un changement radical, où une structure remplace l'autre mais plus des changements par "couches". Le changement organisationnel n'est pas le passage d'un archétype à un autre mais la sédimentation d'un archétype sur l'autre, par couche. La couche supérieure, celle observable

à un instant donné par les chercheurs, est donc le résultat d'un processus complexe et historique de conflits, de crises, d'érosion, de rapports de force..., socialement construits et en changements permanents. La structure observable résulte donc de cette complexité. Cooper & al. la nomment « *Managed-Professional Business* » et soulignent son orientation plus managériale.

« *the underlying orientation of this archetype is to see the organization as a business.* »
(Cooper et al. 1996, p. 630)

Les firmes de services professionnels ont toujours été des « *business* », dans le sens où ce sont des unités économiques qui vendent des services à des clients et tirent des profits de ces services. Mais la « *Professional Partnership* » met en avant le côté particulier de ce business, dans lequel l'accumulation de capital privé est dépendant de l'intérêt général servi et d'une expertise technique. D'après Empson, c'est « *l'ethos de la partnership* » qui permet aux associés de régler cette tension entre intérêts personnels et intérêts collectifs (Empson et Chapman 2006). Le « *MPB* » met en avant la forte valeur ajoutée des services, quand l'expertise est prise pour acquise et où les maîtres-mots deviennent l'efficacité et rentabilité, plus qu'autonomie et démocratie. « *L'éthos de la partnership* » évolue alors également vers un engagement commun dans le développement commercial de la firme et la poursuite d'objectifs financiers collectifs (Cooper et al. 1996).

« *Whereas the concepts of professionalism and partnership have traditionally embodied a dedication to sustaining professional standards and collegiality among peers, in more corporate style partnerships concepts of professionalism and partnership are reinterpreted to ensure that all professionals work together to pursue the commercial objectives defined by the management group.* » (Empson et Chapman 2006, p. 147)

Cette mutation rejoint le débat sur la dérive des auditeurs vers trop de commercialisme et moins de professionnalisme, avec les questions éthiques qui en découlent (cf Chapitre 1). Sans entrer dans ce débat, que nous reprendrons dans la discussion de cette thèse, nous soulignons que la mutation organisationnelle semble accompagner l'évolution de la profession, comme ce que nous postulons dans la première section de ce chapitre 2. Notre questionnement concernant le devenir associé et l'évolution de la profession comptable peut alors trouver une réponse dans la littérature organisationnelle et l'analyse de la structure et du système de promotion des firmes de services professionnels.

2. Une mutation essentiellement portée par les valeurs et les discours

Ce passage de la forme traditionnelle de la *partnership* à la version plus managériale du *Managed-Professional Business* est désormais reconnu largement dans la communauté académique (Mueller et al. 2011) et l'évolution de la structure organisationnelle de la profession s'accompagne de l'évolution des **valeurs** professionnelles dominantes. Les chercheurs constatent en effet que cette montée en puissance des *Big* dans la structuration de la profession a généré des changements profonds dans les valeurs des professionnels et dans l'organisation de la profession. Alors que les recherches en sociologie des professions cherchaient à opposer le souci du service de l'intérêt public caractérisant les professionnels avec les valeurs d'enrichissement et le sens commercial du secteur privé, la littérature organisationnelle a récemment convergé vers une intégration de ces logiques individuelles et lucratives au sein des comportements et valeurs professionnels des membres des cabinets *Big* (Faulconbridge et Muzio 2008). Les organismes professionnels et les institutions de régulation de la profession étant peu à peu dépassés, voire écrasés par la suprématie des *Big*, cette logique plus « *business* », assumée dans ces cabinets, s'est imposée à la profession. Les analyses néo-institutionnelles de la profession voient, dans la création d'un nouveau champ que sont les cabinets d'audit multinationaux et l'apparition de nouveaux acteurs que sont les *Big*, un glissement dans les frontières structurelles de la réglementation professionnelle. Ces études observent une modification des logiques réglementaires et témoignent d'une évolution des identités professionnelles et de la nature de la profession comptable (Muzio et al. 2013). En quelque sorte, la modification du contexte institutionnel aurait un impact sur les valeurs professionnelles, permettant la réconciliation et la coexistence des différentes logiques entrepreneuriales, managériales ou professionnelles (Battilana et al. 2009). On assiste donc, au sein de la profession comptable, à une modification du processus de professionnalisation qui n'inclut quasiment plus le souci de l'intérêt public mais mêle sans complexe professionnalisme et esprit commercial.

Pour Cooper et ses co-auteurs, la mutation est portée par les valeurs mais également par les **discours** : les valeurs professionnelles d'expertise, de vocation, de savoir ésotérique, de courtoisie ou d'auto-régulation sont, dans le « *MPB* », si ce n'est remplacées, au moins complétées par des notions de respect des délais, de style, de dynamisme, de succès financier et d'esprit entrepreneur (Cooper et al. 1996, p. 630). Et cela se traduit par l'émergence d'un nouveau vocabulaire, incluant les idées de « productivité », de « service client », de « concurrence » et de « marketing et stratégie de croissance ». Toutefois, l'article n'oppose pas

la défense de l'intérêt général, attribuée au professionnalisme et la logique de marché reposant sur l'accumulation de richesse et la recherche d'efficacité et de rentabilité. Il préfère souligner le glissement de sens du professionnalisme et les valeurs que les professionnels attribuent à ce mot, grâce à l'évolution et l'enrichissement des discours organisationnels.

« Accountants and lawyers draw on the language of professional partnerships, yet the meaning of that language can appeal to quite different schemes. For example, being professional can mean being businesslike, responding to the client or it can mean applying esoteric knowledge in a gentleman fashion for the public good. » (Cooper et al. 1996, p. 644)

Ce glissement vers des valeurs et des discours plus orientés « *business* » se répercute dans les **pratiques**, et notamment dans la façon de concevoir et d'entretenir la relation client, envisagée plus en termes de valeur ajoutée et de rentabilité que de service (Grey 1998 ; Anderson-Gough et al. 2000).

En fin de compte, l'évolution de la profession comptable au plan institutionnel et organisationnel, a des conséquences significatives en termes d'évolution des valeurs, des discours, des pratiques et donc, des identités portées par les acteurs individuels. Alors, si l'organisation évolue, on peut supposer que les membres qui la composent, ici les auditeurs, sont impactés en premier lieu dans l'exercice de leur profession et dans la façon qu'ils ont de concevoir leur identité et le sens qu'ils donnent à leur action.

Pourtant, jusqu'à présent, la sociologie des professions, tant dans son courant fonctionnaliste que dans son courant néo-wébérien, a négligé les organisations comme acteurs des processus de professionnalisation (Faulconbridge et Muzio 2012). Restant dans une logique néo-institutionnelle, les auteurs reconnaissent le besoin d'approfondir la connaissance des professionnels et de leurs pratiques pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations. Dans ce travail de thèse, nous nous réclamons de cet appel à contribution sur l'exploration des micro-fondations sociologiques des firmes de services professionnels afin de reconnecter l'étude des pratiques avec l'étude des organisations. Aujourd'hui le travail professionnel est principalement, et notamment dans la profession comptable, exercé au sein de grandes organisations complexes et multinationales. Pour contribuer à la sociologie de la profession comptable, il faut donc s'intéresser à la structure des organisations, et plus précisément aux acteurs qui forment cette structure. De nombreux appels à contribution ont été formulés concernant des recherches plus « microsociologiques ». Cette contribution est d'autant

plus prometteuse de sens que les firmes de services professionnels confèrent une place centrale à l'associé, au cœur de la gouvernance des *Professional Partnerships*.

3. La place centrale de l'associé dans les *partnerships*.

Ce qui nous semble particulièrement intéressant, dans l'organisation des *Partnerships*, et qui est au cœur de notre travail de thèse, est la place de l'associé, un parmi ses pairs mais au centre de la structure de gouvernance. Il est celui qui décide, à la fois manager, actionnaire et employé du cabinet.

« *A partner is an owner of a firm, is involved in its overall management, and is a key production worker.* » (Greenwood et al. 1990, p. 730)

Dans ce format de gouvernance, l'associé est au cœur du management, et la *partnership* sous-entend une connexion entre propriété et contrôle. La mutation des *Professional Partnerships* en *Managed-Professional-Businesses* (cf Partie 2) n'affecte pas la place centrale de l'associé au sein de la structure, qu'il contribue à définir et dont le travail repose quasi essentiellement sur son jugement de professionnel. Dans une « *partnership* », l'autorité reste collégiale, partagée par l'ensemble des associés, qui individuellement et de façon autonome, œuvrent à l'enrichissement commun. Greenwood et ses co-auteurs voient dans ce système un puissant moyen de motivation et d'engagement des professionnels dans leur travail et au sein du cabinet.

« *We surmise that the P²-form effectively promotes professional satisfaction and commitment and maintains and develops professional standards.* » (Greenwood et al. 1990, p. 751)

La mutation, de la « *P2-form* » à la « *MPB-form* » s'accompagne certes de modifications organisationnelles mais elle est portée par un glissement dans les valeurs et les discours (Cooper et al. 1996), elle est donc portée par les acteurs eux-mêmes, à savoir les associés. La mutation de sens se produit donc au sein de l'associé, qui dans la *partnership*, constitue en quelque sorte la structure, puisqu'il est celui qui prend, collégialement, les décisions et les orientations stratégiques. Cooper et ses co-auteurs précisent que dans le « *MPB* », le sens du mot « *partner* » change : celui-ci devient un « *team-player* », qui adhère aux valeurs plus « *business-oriented* » de l'organisation mutante, et accepte un raisonnement plus collectif dans le partage du travail, et une spécialisation de son travail dans un objectif de rentabilité. Or ce transfert des valeurs

n'aurait jamais été possible sans une adhésion des associés, qui portent, en leur sein, cette nouvelle orientation.

*« Archetypes need to be understood as structures in process, as part of a historical process by which firms and the people who work in them not only accumulate wealth, **but also obtain their identity**. The study of professional firm is important because **the idea of being a professional and being a partner has been so central to lawyers and accountants** that specific configurations have developed. Over time, conceptions of partnership and professionalism have changed to accommodate changing cultural values, such as the importance of being businesslike. »* (Cooper et al. 1996, p. 644)

En conclusion, la mutation des valeurs et le glissement de sens dans le discours modifient la structure organisationnelle, comme observé par les théoriciens des organisations, mais ils affectent également **l'identité** des associés, qui composent la structure décisionnelle. Le changement se produit donc également au niveau microsociologique, et c'est à ce niveau que nous avons choisi de placer notre étude. Si le rôle de l'auditeur devient de plus en plus commercial et son esprit plus entrepreneur, on peut penser que la nature des associés change également et que cela affecte les schémas de carrières et de promotion à l'association. Les associés sont ceux qui forment le « *management* » de ce « *MPB* », et donc à ce titre sont les décideurs de l'évolution de l'organisation. En particulier, ce sont les associés qui, tant dans la forme originelle de la « *professional partnership* », que dans sa version mutante de « *MPB* », cooptent les nouveaux associés et les invitent à rejoindre la structure en mutation. Les critères de cette cooptation sont certainement révélateurs de ce transfert de valeurs et c'est notamment ce que nous explorons dans la suite de notre travail. A ce titre, plusieurs chercheurs s'inscrivant dans l'épistémologie interprétative reconnaissent le besoin d'approfondir le rôle des professionnels dans la mutation des structures organisationnelles et appellent à des études ethnographiques approfondies sur les pratiques et leur diffusion pour comprendre le développement et les évolutions du modèle économique professionnel contemporain.

“There is a need for more in-depth ethnographic studies of the role of the professions in the development of contemporary business practices, the re-regulation of financial markets, and the unfolding of the recent financial crisis. (...) At the more micro-level, the relationships between institutional work and identity work are also an important direction for future research. This connects to the important body of work on the micro-foundations of institutions (Powell & Colyvas 2008), asking questions if how shifts in

institutional logics are enacted at the individual level, how professional projects carry projects of the ‘self’ as they constructs, maintain and disrupt individual identities and how organizations seek to institutionalize appropriate professional roles and identities as part of their attempts to motivate and manage their workforces.” (Muzio et al. 2013, p. 715)

Alors que la théorie des organisations reste trop souvent aux niveaux méso ou macroscopiques pour étudier les mutations du secteur et de sa structuration, nous nous proposons d’entrer plus précisément et au plus près des acteurs principaux, les associés, pour mieux comprendre cette même évolution, à un niveau plus microsociologique.

La littérature organisationnelle concernant les firmes de services professionnels est dominée par l’idée d’une structure en mutation, passant de la *Professional Partnership* classique, à une forme plus *business*, baptisée *Managed-Professional Business* par Cooper & al. (1996). Toutefois, en se penchant plus précisément sur cette mutation structurelle, nous constatons qu’elle est essentiellement portée par l’évolution des valeurs professionnelles, se traduisant par une modification du discours des acteurs. Ces transformations affectent, *in fine*, les pratiques quotidiennes et les décisions prises par le *management* de la firme. Or, ce qui est intéressant dans l’organisation des firmes de services professionnels en *partnership*, c’est que le *management* du cabinet est occupé par les associés, qui sont au cœur de la gouvernance, à la fois actionnaires, salariés et managers.

Dans cette section, nous voulions montrer que dans ce format de gouvernance, l’associé d’audit est le personnage central. Il convient donc de s’intéresser à qui il est pour mieux comprendre le fonctionnement des cabinets et l’organisation de la structure décisionnelle. Pourtant la théorie des organisations ne permet pas l’étude de l’associé en tant qu’acteur et reste au niveau organisationnel, où élite professionnelle et organisation sont confondues. Nous proposons alors d’adopter un point de vue microsociologique, pour pouvoir considérer l’associé en tant qu’acteur décisionnel, en nous penchant en particulier sur le système de promotion à l’association.

Section 3 : le Promotion-to-Partner Process

Dans les sections précédentes, nous avons établi un lien entre analyse de l'organisation et étude de la profession, puis, nous avons constaté que bien que la structure organisationnelle des cabinets soit en pleine mutation de forme, elle conserve un rôle central à l'associé au cœur de la gouvernance. Toutefois, cette revue de littérature nous renseigne sur la place de l'associé une fois coopté, mais pas sur le processus de cooptation à l'association.

Alors que la littérature comptable n'a pas véritablement traité le sujet, la littérature sur les firmes de services professionnels s'est intéressée au « *Promotion-to-Partner Process* » dans les cabinets. Notre revue de littérature a fait émerger deux axes d'appréhension de ce processus de promotion à l'association, une approche économique très centrée sur le *up-or-out* et sa justification économique (Partie 1) et une approche critique dénonçant le biais de genre dans la décision de cooptation (Partie 2). Nous allons détailler ces études dans les deux parties suivantes, avant de conclure dans une troisième partie sur la nécessité d'une approche différente, pour prendre en compte le processus dans sa globalité et cerner plus précisément l'identité de l'associé (Partie 3).

1. La littérature économique et l'analyse du up-or-out

Le processus de *up-or-out*, inspiré du système *Cravath* (cf 1.1), a été particulièrement étudié dans la littérature organisationnelle, en ce qu'il distingue, entre autres, les *PSF* de l'organisation bureaucratique traditionnelle (Malos et Campion 1995). Cette règle permet de sélectionner les « meilleurs », en écartant ceux qui ne présentent pas les qualités pour devenir associés. Ainsi un individu est-il autorisé à rester à un certain niveau seulement pendant une période de temps donnée. Après cela, l'individu doit sortir de ce niveau, soit par le haut, en changeant de grade, soit en quittant la firme. Il nous apparaît donc que le système contient en lui-même la définition de critères non dévoilés et certainement changeants au cours du temps, qui définissent l'« idéal type » ou le « *corporate clone* » entrevus dans la littérature comptable.

1.1. Le système Cravath

C'est l'avocat américain Paul Cravath qui a laissé son nom à ce système d'organisation et de développement des ressources humaines. Dans un contexte de croissance de l'activité

industrielle et commerciale, à la fin du 19^{ème} siècle / début du 20^{ème} siècle, l'avocat associé dans un cabinet observe un système professionnel libéral où les jeunes avocats sont rémunérés par la gestion individuelle de leurs clients, créant un climat de compétition malsain. Jugeant cette organisation inefficace, il décide de mettre en place, à partir de 1899 au sein du cabinet qui deviendra Cravath, Swaine & Moore LLP, une organisation reposant sur quelques éléments simples :

- Un recrutement des meilleurs étudiants avocats, issus des meilleures écoles de droit du pays. Le contexte s'y prête d'autant mieux que les écoles de droit sont en plein développement : on compte un tiers des avocats formés en 1870 dans ces *law schools*, deux-tiers environ en 1914 (Gand 2008). Cette élite estudiantine fournit une main d'œuvre compétente et motivée pour travailler dans les grands cabinets d'avocats.
- Une formation intensive, généraliste et permanente tout au long de la carrière,
- Une hiérarchie claire, avec des échelons courts et identifiés en grade, qui permet de garder les meilleurs éléments, qui « tournent » au sein des équipes d'associés, afin de se constituer une culture et une expérience généralistes. Les éléments les moins bons sortent naturellement du système.
- Une promotion interne, interdisant les recrutements « latéraux », i.e. à l'extérieur du cabinet. Les associés (*partners*) sont donc issus des rangs des collaborateurs du cabinet (*associates*), désignés par cooptation de leurs pairs.
- La rémunération est garantie, pour les collaborateurs, par un salaire, augmentant essentiellement par ancienneté (*lockstep compensation*), jusqu'à l'accession au grade de *partner*.
- Un leadership basé sur une collégialité d'associés, qui gèrent à la fois le fonctionnement du cabinet et la relation-clients.

Ce système développé par Cravath permet de rationaliser la production de services juridiques et va se diffuser, à partir des années 1920, au secteur juridique mais également dans d'autres domaines, en particulier dans les grands cabinets d'audit et de conseil (Gand 2008), en réponse à leur extrême degré de complexité en termes d'expertise professionnelle.

Appelé désormais *up-or-out* ce système a bien entendu subi quelques aménagements et assouplissements au fil des ans et en fonction du contexte économique, mais demeure toujours d'actualité dans les grands cabinets de droit, de conseil ou d'audit internationaux.

1.2. L'analyse économique du système up-or-out

Ce système du *up-or-out* a été assez peu étudié dans les cabinets d'audit mais on trouve des études plus détaillées portant sur les cabinets de consulting ou bien les firmes de droit professionnel, notamment afin d'en expliquer le mécanisme (O'Flaherty et Siow 1992 ; Malos et Campion 1995 ; Morris et Pinnington 1998). L'explication économique du *up-or-out* se structure autour de deux types de modèles :

- Le modèle du tournoi (Galanter et Palay 1990 ; Galanter et Henderson 2008), qui voit la cooptation comme le résultat d'une compétition acharnée entre les candidats à l'association, qui se disputent, à chaque grade un nombre de positions limitées. Par conséquent, la performance n'est pas absolue mais relative, au sein d'une même génération. On juge les candidats les uns par rapport aux autres et non par rapport à une norme de performance standard. Celui qui perd le tournoi doit quitter la firme. Le tournoi final est celui de la cooptation à l'association, qui est désirable pour le candidat car il permet d'accéder au partage des profits, et donc maximiser son revenu et le prestige qui en découle. Le résultat de la compétition a des conséquences directes également pour le cabinet, car il permet, en cooptant les meilleurs, de garantir la réputation de la firme, gagner de nouveaux clients et ainsi, assurer des revenus croissants pour la communauté des associés.
- un modèle basé sur la levée d'options (Gilson et Mnookin 1989 ; Malos et Campion 1995), qui voit dans l'embauche d'un junior un investissement tant de la part des associés, qui parient sur un portefeuille d'options pour acquérir la valeur future du capital humain de la recrue, une fois développée, que de la part du jeune embauché, qui dispose d'une période d'apprentissage pour faire ses preuves et montrer à la communauté des associés qu'il est digne d'en faire partie. A l'issue de cette période d'apprentissage, qui est une période de tri des meilleurs éléments, les associés décident ou non de lever l'option et de coopter la recrue s'ils jugent qu'il apporte suffisamment de valeur ajoutée à la communauté, par rapport à son coût marginal (embauche, formation, ...). L'association est alors considérée comme un dispositif mis en place pour s'assurer de la fidélité des meilleurs éléments, attirés par le partage des profits, le prestige du statut et l'autonomie professionnelle. Par ailleurs, avec ce modèle, on comprend qu'un bon élément puisse être licencié même s'il est compétent comme l'abandon stratégique d'une option par l'associé, parce que le candidat n'a pas développé suffisamment de compétences requises pour investir dans son association ou bien si la firme n'a pas les niveaux de croissance suffisant au moment de sa promotion.

Le modèle des options prend plus en compte les conditions conjoncturelles que le modèle du tournoi, puisqu'au moment de lever l'option, les associés tiennent compte des besoins de la firme et donc de la croissance ou non de l'activité.

Toutefois, les recherches les plus récentes prennent en compte les adaptations subies par le modèle du *up-or-out* et notamment le développement d'un parcours parallèle : en effet, dans les cabinets d'audit, de conseil ou de droit, l'existence de *non-equity partner* ou d'*associate director* qui ne détiennent le plus souvent qu'une action leur permettant de signer les dossiers, mais ne participant pas aux partages des bénéfices se développe afin d'offrir un parcours plus souple et moins risqué mais également moins rémunérateur et moins prestigieux aux bons éléments qui ne possèdent toutefois pas les qualités suffisantes pour devenir associés (Galanter et Henderson 2008). Les deux-systèmes coexistent au sein du cabinet, sans rien enlever du caractère motivant du *up-or-out* pour les candidats à l'association (Malhotra et al. 2010).

Ces articles ont avant tout une portée économique explicative, pour comprendre ou justifier l'intérêt économique du système de *up-or-out*, et bien qu'ils étudient le processus de promotion à l'association dans les firmes de services professionnels, ils n'abordent quasiment jamais le « comment » on devient associé dans ces cabinets, ni quels sont les critères de cooptation. Gilson et Mnookin, dans leur article de 1989, mentionnent des critères subjectifs liés à une décision subjective, saisie par le concept théorique de l'*incomplete contract*. En particulier, ils insistent sur l'idée que pour que la cooptation reste un moyen de retenir les meilleurs (« *bonding mechanism* »), le traitement de la décision de cooptation doit être perçu comme juste et loyal, afin d'inciter les salariés à investir dans le « *firm-specific knowledge* ».

Cependant, la synthèse de ces études sur le « *promotion-to-partner process* » dans les firmes de services professionnels converge vers le passage à l'association comme le résultat d'un processus de sélection long et complexe, qui laisse apparaître l'association comme un aboutissement, symbole de réussite professionnelle. C'est d'ailleurs cette réussite qui pousse les apprentis associés à se surpasser pour se faire remarquer et être cooptés par leurs pairs. Le *up-or-out* laisse entendre qu'une fois coopté, l'associé entre dans la structure et n'évolue plus en termes de carrière. Ou du moins, cette évolution ne semble pas être un sujet d'étude pour les chercheurs économiques.

2. La littérature critique et la dénonciation du plafond de verre

Si la littérature économique étudie le *up-or-out* et sa justification économique, la littérature critique s'est penchée plus précisément sur la décision de cooptation et analyse le *promotion-to-partner process* en termes de résultat. Les *gender studies* dénoncent en particulier l'existence

d'un « plafond de verre » (Laufer 2004 ; Dambrin et Lambert 2006) qui symboliserait le fait que les femmes occupent peu de postes dans les échelons supérieurs par rapports aux hommes, alors que le recrutement demeure globalement mixte dans les grands cabinets d'audit, de droit ou de conseil (cf 2.1). Par ailleurs, l'existence d'un « biais genré » qui bloquerait la carrière des femmes et favoriserait la promotion des hommes est principalement expliquée par l'idée d'un « *prevailing model of success* » (Kumra et Vinnicombe 2008) inspiré d'un stéréotype masculin auquel les individus devraient se conformer, pénalisant les femmes (cf 2.2). Ce modèle idéal renvoie à l'idée du « moule », évoqué dans la littérature comptable, et renforce l'idée d'un poids structurel très fort pour définir l'identité et le devenir professionnel dans les *PSF*, idée que nous souhaitons dépasser dans ce travail de thèse.

2.1. La dénonciation du *glass ceiling*

L'expression « *glass ceiling* » a été utilisée pour la première fois en 1986 par deux journalistes du *Wall Street Journal* pour désigner les difficultés rencontrées par les femmes pour accéder aux postes hiérarchiquement les plus élevés des organisations. En 2004, dans un numéro spécial de la Revue Française de Gestion, Jacqueline Laufer définit le plafond de verre comme « *l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles* » (Laufer 2004, p. 118). Ce terme, repris dans la littérature critique et notamment dans les *gender studies*, illustre le fait qu'alors que les recrutements dans les firmes de services professionnels sont relativement mixtes (entre 35 à 48% de femmes à l'entrée), on constate que les femmes sont de moins en moins nombreuses à occuper des postes à responsabilités et on estime qu'elles occupent entre 7 et 14% (selon les cabinets) des postes d'associés dans les Big 4¹⁰. Un article de référence de Dambrin et Lambert (2006), fait émerger la question du « 2^{ème} sexe dans la profession comptable » et en particulier, du phénomène du plafond de verre dans les cabinets comptables et d'audit. Cet article, très riche, dresse une revue de la littérature approfondie concernant ce sujet, articulée autour de la revue de vingt-huit articles, essentiellement anglo-saxons. Il y est souligné la triple nature des obstacles individuels, organisationnels et sociaux à la progression hiérarchique des femmes dans la profession comptable. Cet article est extrapolable à l'ensemble des firmes de services professionnels puisqu'il explique en particulier le phénomène du plafond de verre par la puissance du modèle organisationnel des cabinets Big 4, qui déteint sur l'ensemble de la profession (Ramirez 2005).

¹⁰ Source : sites internet des cabinets Big 4 (2014)

Pour saisir le plafond de verre, il faut l'envisager comme intervenant lors d'une série d'événements dans la carrière des professionnelles et non comme un point donné, ici par exemple la décision de cooptation. C'est donc plus les résultats cumulatifs de biais comportementaux, culturels ou structurels qui sont en jeu dans les firmes de services professionnels et qui contribuent à la raréfaction des femmes aux grades d'associés (Laufer 2004).

Plus récemment, une nouvelle métaphore est venue compléter, voire améliorer dans sa portée explicative, l'image du plafond de verre : la métaphore du labyrinthe (Eagly et Carli 2007 ; Lupu 2012). Cette image symbolique véhicule l'idée d'un parcours complexe tendant vers un objectif désirable de carrière.

« A passage through a labyrinth is not simple or direct, but requires persistence, awareness of one's progress, and a careful analysis of the puzzles that lie ahead. » (Eagly et Carli 2007)

Le labyrinthe prend en compte le caractère sinueux du parcours des individus dans l'organisation, avec les détours, les mouvements latéraux ou les sorties précoces (Lupu 2012), mettant en avant une approche dynamique de la carrière des femmes, contre une image plus statique de barrière dans la métaphore du plafond de verre. Ainsi permet-elle de décrire et d'analyser les trajectoires des femmes, qui, le plus souvent, adoptent des stratégies de mouvements latéraux voire de sorties préalables, avant même d'avoir touché le plafond en question (Dambrin et Lambert 2008).

Dans les deux cas, il nous semble que ce qui s'impose à la femme, et qui l'entraîne dans le labyrinthe de sa trajectoire professionnelle ou bien qui la bloque dans sa carrière, est la référence à un modèle de succès, dont les caractéristiques sont essentiellement masculines, d'après la littérature critique examinée.

2.2. L'existence d'un modèle masculin dominant

Développé principalement dans le courant patriarcal des *gender studies*, l'idée du stéréotype masculin dominant met en évidence une institutionnalisation de la domination masculine sur les femmes et la société, ayant pour conséquence des inégalités professionnelles dont l'origine est à rechercher dans les constructions sociales, culturelles et historiques (Dambrin et Lambert 2006).

Se développe alors l'idée d'un biais de genre dans les firmes de services professionnels qui pénaliserait les femmes dans leur progression de carrière et contribuerait à la reproduction de la domination masculine : ce qui bloquerait la promotion des femmes, ce serait, plus que la maternité, les attitudes culturelles masculines et les attentes imposées aux mères, par des pratiques managériales pensées et imposées par les hommes (Krambia-Kapardis et Zopiatis 2009). Barker et ses co-auteurs (1999) analysent en particulier les pratiques de parrainage en audit et son rôle sur les carrières : bien qu'essentiellement informel, ce processus n'en est pas moins critique dans la progression de carrière et l'accession à l'association. Il porte pourtant en lui un biais genré qui impacte le turnover et réduit les opportunités de promotion pour les femmes, essentiellement pour des raisons d'homo-socialité : ce processus favorise le recrutement et la promotion d'individus dans lesquels les associés déjà en place se reconnaissent et qui se conforment au modèle dominant, qui, pour les cabinets Big 4, réside dans une identité masculine expliquant la faible présence féminine parmi les associés (Anderson-Gough et al. 2005). Pour ces auteurs, c'est la socialisation qui est l'instrument de perpétuation des inégalités.

Les chercheurs critiques dégagent trois pistes d'explications de ce biais de genre dans les firmes de services professionnels :

- 1) Tout d'abord, malgré des politiques de recrutement visant la parité, la culture des cabinets est dominée par une « homo-socialité » entretenue par les hommes, qui reproduit leurs préférences au travers des relations organisationnelles ;
- 2) L'érosion des frontières entre vie privée et vie professionnelle, permettant de développer une vie sociale et un réseau nécessaire pour devenir associé, désavantage les femmes qui ont des engagements familiaux plus prenants que les hommes ;
- 3) Enfin, l'idéalisation du « profil-type » du professionnel au sein du cabinet, imaginée par des hommes, est empreinte des discriminations qui se reproduisent au fil du temps. Les discriminations de genre apparaissent le plus souvent comme involontaires. Elles sont issues de processus formels ou informels, ancrés dans les valeurs et les normes du cabinet ou les croyances et les usages des collaborateurs. Ainsi, malgré la volonté des Ressources Humaines d'encourager la flexibilité et le temps partiel, ces politiques sont vouées à l'échec du fait de l'influence des pratiques professionnelles et des normes de conduite personnelle ancrées (« *embedded* ») dans l'identité professionnelle (Kornberger et al. 2010).

L'article de Dambrin et Lambert (2008) souligne d'ailleurs que plus qu'un problème de sexe, on est clairement confronté à un problème de genre dans l'analyse du *promotion-to-partner process* par la littérature critique, avec la construction d'un stéréotype professionnel idéal défini par des valeurs caractérisant le genre masculin. Ces valeurs sont définies autour de l'engagement sans faille, la mobilité et la disponibilité à toute épreuve, vis-à-vis du client et du cabinet, la méritocratie et la compétition acharnée. Or dans leur article, les chercheuses étudient, outre l'analyse du plafond de verre au travers du problème typiquement féminin de la grossesse et du congé maternité, le regard porté sur les comportements des jeunes pères confrontés au même problème d'équilibrer leur temps de travail pour consacrer plus de temps à leur famille. Ils sortent alors de l'image idéale du professionnel impliqué et sont soumis aux mêmes discriminations au moment de leur promotion.

En conclusion, la littérature critique dénonce la domination d'un stéréotype masculin qui jouerait comme un « *prevailing model of success* » (Kumra et Vinnicombe 2008, p. 65) évoqué pour rendre compte des difficultés des professionnels ne se conformant pas aux critères de succès définis pour devenir associé, et constituant un plafond de verre infranchissable au moment de la cooptation. D'après notre analyse, nous retrouvons, dans cette littérature organisationnelle, l'idée du « moule » évoqué par la littérature comptable (cf chapitre 1 sections 3 & 4). Tout comme analysé précédemment, la recherche actuelle confère un poids très fort, voire dominant, à la structure organisationnelle, pour décrire la promotion à l'association et définir l'identité des membres des grands cabinets internationaux.

3. Les limites des visions économique et critique

3.1. L'association présentée comme un aboutissement

A la lecture de la littérature organisationnelle, il nous semble que les études sur le *up-or-out* et le *promotion-to-partner process* prennent pour acquis l'accession à l'association comme **l'aboutissement d'un processus**. La carrière des professionnels au sein des *PSFs* est présentée par la littérature comme un mouvement progressif vers le haut de la hiérarchie organisationnelle, comme des « *échelons à gravir* » (Grey 1994, p. 495). Cette vision de l'ascension du professionnel vers le haut est forgée par le système du *up-or-out* : le professionnel passe de grade en grade, par promotions successives décidées par ses supérieurs hiérarchiques, jusqu'en haut de la pyramide, représentée par l'accession au statut d'associé, suite à la cooptation par les autres associés.

Dans ce travail de thèse, nous souhaitons remettre en question cette vision de l'association considérée comme un aboutissement car elle limite l'étude de la socialisation des auditeurs aux non-associés et l'étude des carrières à la cooptation à l'association.

En inversant cette perspective, nous voulons comprendre comment on devient associé dans un cabinet *Big Four* à partir de l'étude globale des carrières des associés. La vision linéaire et pyramidale présentée par la littérature existante, qui insiste sur le déterminisme de la structure ne permet pas de saisir l'identité de ceux qui construisent cette structure et en déterminent les règles. Nous avons donc choisi dans ce travail de nous intéresser principalement aux associés et à leur vision subjective et rétrospective de la carrière, comme un processus longitudinal inscrit dans la durée.

3.2. L'associé présenté comme le produit de la structure

Par ailleurs, les littératures économique et critique ont analysé le processus de promotion à l'association, soit en s'interrogeant sur le système de *up-or-out* et sa justification économique, soit en dénonçant le plafond de verre ou la domination d'un stéréotype masculin entravant la promotion des femmes à l'association. Dans les deux cas, la littérature organisationnelle conclut à un poids énorme de la structure dans la construction de l'identité de l'associé, par rapport à d'autres facteurs différenciants comme par exemple la culture ou l'histoire de chaque cabinet, ou bien l'autonomie ou les choix de l'individu.

La littérature économique analyse l'accession à l'association comme le résultat du processus de *up-or-out*. L'analyse établit qu'il existe un certain mode d'organisation, commun à tous les Big, et qui organise les ressources humaines des firmes de services professionnels et les systèmes de promotion : pour devenir associé, il faut franchir les différents grades qui mènent à la cooptation. En fin de compte, l'identité de l'associé n'est jamais étudiée en tant que telle, et rien n'est dit sur ce qui se passe après la cooptation, à la fin du *up-or-out*. L'associé n'étant plus soumis à ce système, qu'en est-il de son évolution, de sa socialisation et de la construction de son identité d'associé ?

La littérature critique réfléchit sur la cooptation des associés, et sur les discriminations de genre afférentes. Toutefois, et bien que les chercheurs dénoncent un stéréotype construit autour des valeurs masculines du succès, ils insistent sur la prégnance du « moule » déjà entrevue dans la littérature comptable pour rendre compte de la construction identitaire de l'associé. La structure organisationnelle reste donc la clé d'entrée prédominante, voire unique, pour appréhender le devenir associé dans les firmes de services professionnels : l'identité semble **déduite de la structure de la firme**.

Des travaux récents sur la cooptation à l'association dans les cabinets Big 4 (Carter et Spence 2013) ou sur l'analyse comparative sur les mécanismes de cooptation dans les firmes de services professionnels entre le Canada, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne (Spence et al. 2014) s'interrogent sur le processus de cooptation dans les cabinets d'audit et sur les critères favorisant l'accession des auditeurs à l'association. Toutefois, et comme souligné dans ce paragraphe, ces deux articles empruntent un cadre théorique bourdieusien, qui insiste sur le poids de la structure et son déterminisme dans la conversion des capitaux accumulés par les candidats en capital économique, pour devenir associés. L'individu est façonné par une structure qui lui impose des choix contraints, et sa volonté et son libre-arbitre sont mis de côté dans l'analyse de sa trajectoire. Nous postulons, dans ce travail, que devenir associé est un processus qui s'étend dans la durée, et qu'il faut appréhender dès le recrutement et jusqu'à la sortie du cabinet. Nous plaidons pour une définition plus précise de l'identité de l'associé des *Big 4*, englobant à la fois les dimensions biographique et processuelle du devenir et s'intéressant à la production de sens par l'individu qui guide son agir : comment celui-ci choisit ou décide de sa trajectoire pour devenir associé au sein des grands cabinets d'audit internationaux ? Pour cela, nous choisissons une vision interprétative et un cadre théorique interactionniste qui permettent de combiner une approche microsociologique et un angle de vue longitudinal.

Le *promotion-to-partner process* est essentiellement étudié par deux corpus de littérature : d'une part la littérature économique analyse le système de *up-or-out* et sa justification économique à partir de modélisations différentes mais convergentes dans leurs conclusions : quelques soient le modèle ou le contexte, toutes les études concluent que le *up-or-out* est justifié et performant dans les *knowledge-intensive firms*, bien que le système ait subi des modifications ou des aménagements dans sa mise en place ces dernières années. D'autre part, le courant critique souligne les discriminations liées à la diversité et en particulier au genre, quand il est question d'accession à l'association. Les études dénoncent un stéréotype masculin qui défavorise les femmes et n'encourage pas la mixité dans la communauté très masculine des associés.

Nous contestons la vision de la cooptation entrevue comme un aboutissement de carrière et qui n'encourage pas l'étude de « l'après » cooptation. Comment devient-on associé, une fois coopté ? Par ailleurs, nous soulignons l'importance du poids de la structure dans la définition de l'identité de l'associé dans les firmes de services professionnels et plaidons pour une analyse plus longitudinale et exhaustive de la construction de l'identité des associés dans les cabinets

Big 4.

Conclusion du second chapitre

Dans ce second chapitre, nous avons analysé la littérature organisationnelle afin de cerner le devenir associé dans les firmes de services professionnels, dans l'acception processuelle du devenir.

Nous avons tout d'abord cherché à définir les cabinets *Big 4* dans leur structure organisationnelle. En premier lieu, nous avons rappelé que les *Big 4* sont archi dominants dans la profession comptable et le sont en particulier depuis ces dernières années à la faveur de fusions successives entre les différents acteurs du secteur. Par conséquent, les *Big* sont devenus des acteurs incontournables : les étudier, dans leur organisation et leurs pratiques, permet de comprendre la profession comptable et en particulier le personnage de l'associé.

Nous montrons que la littérature organisationnelle concernant les firmes de services professionnels est dominée par l'idée d'une structure en mutation, passant de la *Professional Partnership* classique, à une forme plus *business*, baptisée *Managed-Professional Business*. Pourtant, malgré la transformation organisationnelle de la structure, l'associé reste le personnage central du mode de gouvernance, à la fois actionnaire, salarié et manager de la firme. La mutation étant essentiellement portée par les valeurs et les discours, on peut même penser que les associés sont porteurs du changement voire peut-être même acteurs de la mutation. Il convient donc de s'intéresser à qui ils sont pour mieux comprendre le fonctionnement des cabinets et l'organisation de la structure décisionnelle. Nous proposons alors d'adopter un point de vue microsociologique, pour pouvoir considérer l'associé en tant qu'acteur décisionnel, en nous penchant en particulier sur le système de promotion à l'association

Le *promotion-to-partner process* a été étudié dans la littérature organisationnelle, essentiellement dans la littérature économique et la littérature critique. Ces deux corpus présentent une vision différente du processus, l'un étudiant le *up-or-out* et sa justification économique, l'autre le résultat de la cooptation et la domination masculine qui en découle, mais tous deux convergent vers l'idée de l'association comme un aboutissement de carrière ainsi que l'idée d'une identité de l'associé déduite de la structure organisationnelle. Nous contestons la vision de la cooptation entrevue comme un aboutissement de carrière et qui n'encourage pas l'étude de « l'après » cooptation. Comment devient-on associé, une fois coopté ? Par ailleurs,

nous soulignons l'importance du poids de la structure dans la définition de l'identité de l'associé dans les firmes de services professionnels et plaidons pour une analyse plus longitudinale et exhaustive de la construction de l'identité des associés dans les cabinets *Big 4*.

Pour cela, et pour répondre à notre question de recherche sur : comment devient-on associé d'un cabinet Big 4 ?, nous proposons une lecture microsociologique et longitudinale de la carrière des associés dans les Big 4. Dans le chapitre suivant, nous allons donc définir la grille interactionniste qui nous servira de cadre épistémologique pour notre travail empirique.

Annexes du second chapitre

Tableau 2 : Synthèse des textes principaux de la littérature organisationnelle sur la partnership et le promotion-to-partner process

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Empson, L., Chapman, C. (2006). Partnership versus corporation: Implications of alternative forms of governance in professional service firms. <i>Research in the Sociology of Organizations</i> 24: 139-170.	Alors que la <i>partnership</i> est la forme dominante de gouvernance dans les PSF, les auteurs s'interrogent sur les implications de formes de gouvernance alternatives pour l'autorité managériale et les priorités organisationnelles dans les PSF.	Etude qualitative	Comparaison de deux cabinets de conseil, un organisé sous forme de " <i>limited liability partnership</i> " et basé au Royaume-Uni, l'autre sous forme de " <i>publicly quoted corporation</i> ", coté au NYSE.	Malgré les deux structures de gouvernance différentes les membres de ces organisations croient tous dans les mêmes principes de gouvernance, partageant des vues communes sur l'autorité managériale, l'autonomie individuelle, et la nature des priorités au sein de l'organisation. Dans les deux cas, l'accent est mis sur l'autonomie de poursuite des objectifs par les professionnels.
Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. <i>Organization Science</i> 16 (6): 661-673.	Quels sont les déterminants de la performance des PSF?	Etude quantitative	données issues des 100 plus grands cabinets comptables aux US sur la période 1991-2000, soit au total 160 cabinets étudiés. Variable dépendante = performance du cabinet (<i>revenues per professional</i>)	Déterminants de la performance dans les PSF: - Lien clair entre performance et réputation dû à la dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur. Réputation = signal de compétence à cause de l'asymétrie d'information - L'attrait (" <i>prize</i> ") de l'association offre une incitation motivante pour les professionnels à travailler de longues et intenses heures et à rester au sein du cabinet.
Greenwood, R., Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? <i>Organization Studies</i> 24 (6): 909.	Pourquoi la <i>partnership</i> est-elle le mode de gouvernance privilégiée par les PSF?	article théorique	analyse des firmes de services professionnelles et de leur forme de gouvernance aux USA	- la <i>partnership</i> réduit les coûts d'agence par rapport aux entreprises cotées ou non, - la <i>partnership</i> est plus avantageux pour les associés et pour les salariés (" <i>knowledge workers</i> ") - malgré quelques limites, ce format de gouvernance devrait se maintenir dans les " <i>knowledge intensive firms</i> " car il est particulièrement adapté à ce secteur.

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of canadian law firms. <i>Organization Studies</i> 17 (4): 623.	Atteste du changement des idées du professionnalisme et du <i>partnership</i> au travers de la modification des discours.	méthodologie qualitative - théorie néo-institutionnelle	comparaison de deux archétypes basés sur le contexte institutionnel des cabinets d'avocats canadiens.	Utilisent la métaphore de la sédimentation: ce n'est pas un changement radical, où une structure remplace l'autre mais plus des changements par "couches". La couche supérieure est donc le résultat d'un processus complexe et historique de conflits, de crises, d'érosion, de rapports de force..., socialement construits et en changements permanents.
Greenwood, R., Hinings, C., Brown, J. (1990). "P 2-form" strategic management: Corporate practices in professional partnerships. <i>Academy of Management Journal</i> 33 (4): 725-755.	Le modèle classique de management de la stratégie est-il applicable aux PSF?	méthodologie mixte: qualitative et quantitative	Etude de 4 des 8 <i>Big 8</i> au Canada + entretiens dans 3 des autres <i>Big 8</i> pour corroborer les informations obtenues. 252 entretiens semi-structurés - tous les associés et 50% des managers analyse de documents Etude quantitative par questionnaires	La nature de l'organisation influence inévitablement les pratiques stratégiques d'une organisation. Construction du modèle "P2-form" pour tenir compte des particularités des PSF organisées en <i>partnerships</i> , et en particulier du travail professionnel
Ibarra, H. (2000). Making partner: A mentor's guide to the psychological journey. <i>Harvard Business Review</i> 78 (2): 146-155.	analyser le passage à l'association pour les nouveaux associés - ce passage est considéré comme un " <i>leap over the crevasse</i> ".	Etude qualitative longitudinale	35 " <i>aspiring partners</i> " au sein de diverses PSF ont été suivi et interviewés pendant "quelques années (les conditions floues sont assumées par l'auteur.)	L'auteur regrette que les jeunes associés ne soient pas accompagnés au moment du passage à l'association et au moment de la construction d'une nouvelle identité professionnelle. Plaide pour un " <i>mentoring</i> " plus fort, c'est-à-dire un accompagnement des plus jeunes par les plus expérimentés. Importance du " <i>role-model</i> ".

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Otley, D. T., Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 20 (5): 405-420.	Etudie comment la réaction des subordonnés aux systèmes de contrôle est influencée par le style de leadership des superviseurs.	étude quantitative par questionnaire	Questionnaires envoyés à 356 seniors (257 exploitables) dans les cabinets d'audit	Montrent que quand le style de leadership est « <i>high structure and low consideration</i> » plus de dysfonctionnements comportementaux : <i>under-reporting of time and audit quality reduction</i> . Alors que si <i>low structure</i> et <i>high consideration</i> , meilleures performances. Permet d'expliquer le format du moule, et le style de leadership recherché chez les associés
Bhamornsiri, S., Guinn, R. E. (1991). The road to partnership in the 'big six' firms: Implications for accounting education. <i>Issues in Accounting Education</i> 6 (1): 9-24	définir les caractéristiques de ceux qui deviennent associés dans <i>les Big 6</i>	questionnaire et analyse statistiques (ANOVA et t-test)	494 réponses à un questionnaire, dont 236 associés d'audit, 104 associés conseil et 154 associés Tax.	Les associés nouvellement cooptés sont majoritairement des hommes, jeunes, diplômés, sans véritable expérience professionnelle préalable pour les associés d'audit. Par ailleurs, dans les déterminants à l'association figurent l'implication professionnelle (heures supplémentaires, la formation diplômante préalable et les qualités de communication, relationnelles, techniques, commerciales et administratives.
Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. <i>British Journal of Management</i> 19: S65-S74	Comprendre pourquoi et comment le " <i>promotion-to-partner process</i> " désavantage les femmes dans les PSF	étude qualitative - <i>gender studies</i> + <i>glass ceiling</i>	34 entretiens semi-structurés, 19 femmes et 15 hommes, dans un cabinet de conseil <i>Big 4</i> au UK.	Ce qui désavantage les femmes : - l'existence de carrières "auto-managées" nécessitant un comportement proactif pour démontrer ses propres contributions; - l'existence d'un modèle de réussite qui est un modèle masculin et ne favorise pas les femmes.

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Spurr, S. J., Sueyoshi, G. T. (1994). Turnover and promotion of lawyers: An inquiry into gender differences. Journal of Human Resources: 813-842.	Existe-t-il des différences liées au genre dans le <i>turnover</i> et la promotion des avocats en cabinet?	étude quantitative - <i>competing risk duration model</i>	Comparaison du turnover et de la cooptation pour deux « promotions » d'avocats masculins et féminins, l'une entre 1969 et 1973 et l'autre entre 1980 et 1983.	Les résultats montrent que les femmes ont considérablement moins de probabilité de devenir associé et ont un peu plus de probabilité de quitter la firme sans avoir été promues. Toutefois, l'étude sur deux générations montre que les discriminations envers les femmes se réduisent entre les années 70 et 80.
Spurr, S. J. (1990). Sex discrimination in the legal profession: A study of promotion. Industrial and Labor Relations Review: 406-417.	Y-at-il discrimination envers les femmes dans la cooptation au statut d'associé dans les cabinets de droits?	Analyse de régression et de vraisemblance d'un modèle probabiliste de production de services juridiques	Systèmes de promotion des grands cabinets de droits américains entre 1969 et 1973 et 1980.	Les femmes ont en moyenne la moitié moins de chance d'être promues associées dans cette période, à niveaux de diplômes, qualifications et productivité égaux.
Malhotra, N., Morris, T., Smets, M. (2010). New career models in uk professional service firms: From up-or-out to up-and-going-nowhere? The International Journal of Human Resource Management 21 (9): 1396-1413.	Examen empirique de la façon dont les PSF adaptent leurs modèles de promotion et de carrière aux nouveaux marchés et à la pression institutionnelle, sans perdre les avantages du tournoi traditionnel du up-or-out	étude qualitative	Analyse approfondie de 10 cabinets d'avocats britanniques	Même si les cabinets n'ont pas formellement adopté le up-or-out, il est exercé en pratique. Mais de nouveaux schémas de carrière sont également mis en œuvre, créant des positions permanentes de non-associés. Bien qu'en contradiction avec le up-or-out, ces deux schémas coexistent dans les PSF sans entacher le facteur motivant du up-or-out.

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Carter, C., Spence, C. (2013). Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the big four. Contemporary Accounting Research.	Qu'est ce qu'être un bon professionnel de l'audit dans un cabinet Big 4 ? Concentration sur les associés et les critères de co-optation dans les Big 4.	Analyse qualitative. Entretiens. Cadre théorique bourdieusien.	32 entretiens avec des associés Big 4 au Canada et au Royaume-Uni entre décembre 2010 et septembre 2012.	Observer la promotion à l'association permet de mettre en évidence les tensions entre professionnalisme et commercialisme. La promotion à l'association permet aux auditeurs d'accumuler du capital culturel, économique, linguistique et social qui favorise leur mobilité sociale. La conversion de leurs capitaux en capital économique pour la partnership est un atout incontestable dans la promotion des associés. Le succès dans les Big 4 se mesure particulièrement à la capacité des associés à convertir leurs capitaux en capital économique pour la partnership.
Spence, C., Dambrin, C., Carter, C., Husillos, J., Archel, P. (2014). Global ends, local means: Making it to partner in professional service firms. 37th EAA Annual Congress, 21-23 May, Tallin.	Analyse comparative sur les mécanismes de cooptation dans les Big 4 au RU, Canada, France, Espagne.	Analyse qualitative. Entretiens. Cadre théorique bourdieusien.	64 entretiens dans les 4 pays concernés par l'étude. 48 associés, 10 directeurs et seniors managers, 6 managers ou seniors.	Hétérogénéité du modèle idéal de l'associé sur les 4 pays de l'échantillon. Caractère rituel des mécanismes formels de promotion. Nécessité de convertir son capital social et culturel en capital économique pour être coopté. Cas particulier de la France où le capital éducationnel joue un rôle essentiel dans la convertibilité du capital économique.
Dambrin, C., Lambert, C. (2006). Le deuxième sexe dans la profession comptable. Comptabilité-Contrôle-Audit (3): 101-138.	réflexion théorique et méthodologique à partir de l'étude des recherches sur le genre dans les revues comptables françaises et anglo-saxonnes.	Revue de littérature	91 articles analysés sur 17 revues françaises et anglo-saxonnes.	Présentation des choix théoriques et méthodologiques effectués par les chercheurs dans le champ des gender studies. Analyse de la littérature portant plus spécifiquement sur le plafond de verre dans la profession comptable. Obstacles individuels, organisationnels et sociaux à la progression hiérarchique des femmes dans la profession comptable.

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Dambrin, C., Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two big four in france. <i>Accounting, Auditing & Accountability Journal</i> 21 (4): 474-506.	Analyse du déséquilibre de genre dans les plus hauts échelons de la hiérarchie des cabinets Big 4. Analyse en particulier du lien entre plafond de verre et maternité.	Méthodologie qualitative. Entretiens.	24 entretiens avec des auditeurs et auditrices de grades différents.	La maternité est souvent un obstacle à la promotion à l'association. Les femmes sont confrontées au dilemme de choisir entre faire carrière et avoir des enfants. Des stratégies individuelles de carrière sont mises en œuvre pour contourner les obstacles à leur promotion, bouleversant ainsi les schémas classiques de carrières dans les Big 4.
Ghosh, S., Waldman, M. (2010). Standard promotion practices versus up-or-out contracts. <i>The Rand Journal of Economics</i> 41 (2): 301-325.	comparaison des systèmes de promotion classiques avec le <i>up-or-out</i>	modélisation économique - théorie économique de la firme		Up-or-out est mis en œuvre quand le " <i>firm specific human capital</i> " est faible et que des paliers de rémunérations et de primes existent à chaque promotion.
Galanter, M., Henderson, W. (2008). The elastic tournament: A second transformation of the big law firm. <i>Stanford Law Review</i> : 1867-1929.	Actualisation du modèle de tournoi pour analyser la croissance des PSF, à partir du <i>up-or-out system</i>	raisonnement économique - théorie économique de la firme	cabinets d'avocats - contexte économique des années 2000	Actualise le " <i>tournament of lawyers</i> " en " <i>elastic tournament</i> ", en distinguant deux parcours, celui du up-or-out qui mène à la <i>partnership</i> , au partage des bénéfices et à la gestion des clients les plus prestigieux. Et celui, plus souple et moins risqué, des avocats " <i>off-tracks</i> " ou des " <i>non-equity partners</i> ". Les deux systèmes coexistent et permettent une meilleure adaptation à la conjoncture économique.
Malos, S. B., Campion, M. A. (1995). An options-based model of career mobility in professional service firms. <i>Academy of Management Review</i> 20 (3): 611-644.	S'intéresser aux carrières et au système de promotion dans les PSF	étude quantitative	<i>options-based, multidisciplinary approach</i>	modélisation du <i>up-or-out</i> dans les PSF

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
O'Flaherty, B., Siow, A. (1992). On the job screening, up or out rules, and firm growth. <i>Canadian Journal of Economics</i> : 346-368	expliquer le up-or-out et l'existence d'un mécanisme de coût d'ajustement pour le stock de capital humain dans la firme	étude quantitative - théorie économique de la firme	modèle stochastique et dynamique + on-the-job screening	construction d'un modèle pour justifier le <i>up-or-out</i> . Spécifique à certains secteurs.
Galanter, M., Palay, T. M. (1990). Why the big get bigger: The promotion-to-partner tournament and the growth of large law firms. <i>Va. L. Rev.</i> 76: 747.	analyser le système du <i>up-or-out</i> dans les PSF et son lien avec la croissance de la firme	étude quantitative - théorie économique de la firme	cabinets d'avocats - contexte économique de la fin des années 80.	la performance n'est pas absolue mais relative, au sein d'une même génération. Celui qui perd le tournoi doit quitter la firme. Le tournoi final est celui de la cooptation à l'association, qui est désirable car il permet d'accéder au partage des profits, et donc maximiser son revenu et le prestige qui en découle. Conséquences directes pour le cabinet, car en cooptant les meilleurs, permet de garantir la réputation de la firme, gagner de nouveaux clients et assurer des revenus croissants pour les associés.
Baden-Fuller, C., Bateson, J. (1990). Promotion strategies for hierarchically organised professional service firms: Is "up or out" always the best? <i>International Journal of Service Industry Management</i> 1 (3): 62-78.	Analyse des systèmes, critères et politiques de promotion dans les PSF.	mixte. Modélisation mathématique complétée par des observations terrain	étude menée dans les cabinets de consultants ingénieurs en 1984. Collection de données, statistiques, documents et quelques entretiens avec des associés.	quelques soient les coûts inhérents au <i>up-or-out</i> , il est profitable à long terme. Il permet au cabinet de renouveler son effectif en permanence et d'adapter ses besoins de main d'œuvre à la conjoncture économique.

titre	sujet	Méthodologie	composition de l'échantillon	apports principaux
Gilson, R. J., Mnookin, R. H. (1989). Coming of age in a corporate law firm: The economics of associate career patterns. Stanford Law Review 41 (3): 567-595.	réflexion et remise en cause du système économique du up-or-out. En particulier interrogation sur le pourquoi on ne garde pas les plus seniors des non-associés après avoir investi dans leur formation.	réflexion théorique - théorie économique des <i>nexus of contracts</i>	étude du fonctionnement des cabinets d'avocats américains	<p>En nommant un <i>associate partner</i>, la firme prend une décision coûteuse (diminution des profits résiduels pour les <i>partners</i> en poste). En contrepartie l'<i>associate</i> a fait un gros investissement en <i>human capital</i> très « <i>firm specific</i> ».</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le pb du cabinet et de l'<i>associate</i> au moment de l'embauche est l'incertitude sur la possibilité pour le cabinet d'agir de façon opportuniste au moment de la cooptation. - Pour que la période d'apprentissage soit une réponse viable à l'incertitude du cabinet, le cabinet doit avoir un mécanisme (« <i>bonding mecanism</i> ») qui rassurera les <i>associates</i> au moment de leur embauche sur le fait qu'ils seront traités de façon juste et loyale au moment de la cooptation. - Impossible de formuler concrètement les critères pour devenir <i>partner</i> dans un cabinet : décision subjective = <i>implicit (ou incomplete) contract</i>

TROISIEME CHAPITRE : Cadrage épistémologique et conceptuel : une perspective interactionniste de la carrière comme processuelle et de l'identité comme narrative.

« Symbolic interactionism (...) is a philosophical school of thought that deals with the genesis of identity and meaning in general. »

A.E.Reichers (1987), An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The academy of management review* 12 (2): 278-287.

Introduction

La revue des littératures comptable et organisationnelle a mis en évidence un besoin d'approfondir l'étude des associés des cabinets Big 4, qui, malgré leur position centrale, au cœur de la gouvernance des firmes de services professionnels organisés en *partnerships* ont été jusqu'à présent peu étudiés.

La littérature comptable s'est interrogée sur comment on devient auditeur, dans l'acception identitaire du devenir. En se concentrant sur les processus de socialisation, elle fait émerger l'idée d'un moule comportemental et moral qui formate la construction identitaire des auditeurs, fortement contraints par la structure ou les discours. En conséquence, si le moule formate l'auditeur, et si l'auditeur qui n'adhère pas aux valeurs sort de l'organisation, on peut penser qu'il s'opère, tout au long de la carrière des auditeurs, une sélection des profils en fonction des valeurs, des comportements et des attitudes prescrits. Dans ce cas, ce processus de socialisation aurait pour conséquence un formatage efficace du professionnel d'audit qui, à l'issu du *up-or-out*, deviendrait le « clone » décrit par Disrsmith et Covaleski (1998), le professionnel coulé dans le moule de l'auditeur des *Big 4*. Ce raisonnement nous conduit à envisager l'associé, figure ultime du succès en cabinet, comme le produit du moule des cabinets, un « modèle d'excellence » et de conformité décrit par la littérature. Mais qu'en est-il dans les faits ? Les associés peuvent-ils être considérés comme les meilleurs « non-associés », façonnés par la socialisation en cabinet ou bien apparaissent-ils comme une population hétérogène et difficilement cernable ? A l'issue de notre revue de la littérature comptable, nous nous interrogeons : l'associé peut-il être considéré comme un auditeur comme les autres ?

La littérature organisationnelle s'est interrogée sur comment on devient associé, dans l'acception processuelle du devenir. En se concentrant sur le *promotion-to-partner process*, elle étudie le système du *up-or-out*, questionnant sa raison d'être économique ou dénonçant le biais de genre qui l'anime. D'après ces études, l'associé apparaît comme le produit de la structure, issu de l'organisation formelle des firmes de services professionnels. Mais cette vision de l'association considérée comme un aboutissement est-elle représentative de la façon dont les associés considèrent leur carrière ? Ne limite-t-elle pas l'étude de la socialisation des auditeurs aux non-associés et l'étude des carrières à la cooptation à l'association ? A l'issue de notre revue de la littérature organisationnelle, nous nous interrogeons : faut-il considérer l'association comme un aboutissement de carrière ?

En fin de compte, la littérature existante s'est quasiment exclusivement focalisée sur la façon de devenir associé **avant** la cooptation, contribuant de ce fait à notre vision des carrières professionnelles dans les *Big*, et notamment en audit, comme un mouvement progressif vers le haut de la hiérarchie organisationnelle, comme des « *échelons à gravir* » (Grey 1994, p. 495). Mais que se passe-t-il quand l'auditeur a atteint le haut de la pyramide, au bout de 10-15 ans d'audit ? Il lui reste alors à effectuer la plus grande partie de sa carrière, et on le suppose, à recréer une nouvelle identité, en cohérence avec son nouveau statut. Pour éclairer cette question, nous choisissons d'adopter une perspective résolument inverse à celle utilisée dans la littérature précédente, en étudiant qui sont les associés et ce qu'ils font, comment s'organise leur carrière et comment ils la mènent et l'expliquent. De notre point de vue, en comprenant qui sont les associés d'audit des Big 4, nous pourrions alors comprendre mieux pourquoi ils sont devenus associés, quelles qualités ont prévalu dans l'exercice de leur fonction, et pourquoi on les a choisis. Pour cela, nous proposons d'étudier qui sont les associés d'audit (vision microsociologique) pour comprendre comment on le devient (vision longitudinale) en allant voir au-delà de la structure formelle des cabinets.

Dans ce troisième chapitre, nous présentons la perspective de l'Interactionnisme Symbolique, qui nous a semblé la plus adaptée pour traiter notre question de recherche sur le devenir des associés d'audit dans les cabinets Big 4. Nous constatons en effet des tensions dans ce processus identitaire : d'une part, l'auditeur doit à la fois se conformer au « moule » tout en se distinguant pour être coopté ; d'autre part, devenir associé constitue une « rupture » dans la carrière des auditeurs, certes, mais toutefois, cette cooptation intervient dans la continuité d'un parcours de vie. Le cadre interactionniste, et plus précisément le concept de carrière, permettent de concilier les approches identitaire et processuelle du devenir : en adoptant un point de vue microsociologique, il permet d'étudier qui sont les associés d'audit et comment se construit leur identité, en se positionnant vis-à-vis du moule de l'auditeur idéal ; en privilégiant une vision longitudinale, il permet d'analyser le processus de carrière des auditeurs, avant, pendant et après la cooptation à l'association, tout en tenant compte des effets d'âge ou de génération.

Ce troisième chapitre est alors organisé comme suit. Dans une première section, nous présentons la vision microsociologique des Interactionnistes Symboliques et leur approche de la construction identitaire des professionnels. Nous situons, en particulier, l'approche interactionniste, par rapport aux visions fonctionnaliste (trop élitiste) et néo-wébérienne (trop

macrosociologique). Nous répondons à l'appel de chercheurs interprétatifs qui plaident pour un besoin de remettre les hommes au cœur des processus organisationnels et professionnels. L'approche dynamique des Interactionnistes permet de saisir le professionnel en train de se faire (Section 1).

Puis nous plaidons pour une approche longitudinale du devenir associé, saisie à partir du concept interactionniste de carrière. L'associé se construit dans la durée et nous pensons qu'étudier la carrière des associés comme un engagement professionnel entamé dès l'entrée en cabinet et construit dans la continuité de la progression hiérarchique mais également structurée par des bifurcations et des moments marquants nous renseigne sur la construction de l'identité des associés d'audit. Nous établissons ainsi un lien entre construction identitaire et processus de carrière, à partir de la notion de socialisation, chère aux Interactionnistes. Ce concept constructiviste nous permet de regrouper, dans un même cadre théorique, dimension identitaire et processuelle du devenir afin de saisir le professionnel en train de se faire. La perspective interactionniste nous permet de dépasser la structure formelle de la *partnership*, pour prendre en compte diverses interactions qui entrent également en compte dans le processus de carrière des associés dans les firmes de services professionnels (Section 2). C'est ce que nous souhaitons ensuite approfondir à partir de notre travail empirique.

Puis, nous développons, dans une troisième section, l'idée que la posture théorique interactionniste se construit avant tout autour d'un projet méthodologique d'entretiens biographiques et d'observations de terrain, afin de recueillir les témoignages de vie des individus, placés dans un contexte professionnel, et d'analyser les activités de travail comme des processus subjectivement signifiants, c'est-à-dire comprendre comment les sujets font sens de ce qu'ils font. D'après Hughes (1958), qui est mieux placée que la personne elle-même pour décrire et analyser son travail ? Inscrire ensuite cette biographie dans le cycle de vie du sujet nous fournit un cadre de lecture pour comprendre comment un individu en est arrivé à faire ce qu'il fait. Nous justifions et précisons alors notre recours aux récits de vie comme outil méthodologique principal pour ce travail de thèse (Section 3)

Enfin, pour justifier notre positionnement épistémologique, nous voulons montrer le lien entre identité et récits de vie en nous appuyant sur la philosophie de Paul Ricœur. En effet, ce dernier a théorisé le récit du « soi-même comme un autre » pour accéder à l'identité narrative du sujet, dans une analyse du discours. L'identité narrative s'intéresse à la reconstruction a posteriori de l'histoire du sujet, et au sens que celui-ci lui donne. En s'intéressant à ce processus de « mise

en intrigue » (Ricoeur 1985) de la vie ou de l'expérience vécue par le sujet, on accède aux médiations subjectives et culturelles entre situation vécue et mise en récit. Nous accédons alors, par les récits de vie, à l'identité du sujet. Nous concluons cette partie en situant la méthodologie des récits de vie dans le débat lancé par Bourdieu sur l'illusion biographique et nous montrons qu'il est possible d'accéder à la compréhension du processus de construction identitaire, à partir des récits de vie. (Section 4).

Ce positionnement théorique suppose des implications méthodologiques, que nous développons alors dans le chapitre 4.

Section 1 : Une analyse microsociologique de la construction identitaire des professionnels

La définition d'un professionnel pose problème aux sociologues, car le terme « profession » fait controverse quant à la réalité qu'il recouvre, tant dans les littératures anglo-saxonnes que française (Dubar et Tripier 1998 ; Brivot 2008). Qu'est-ce qu'une profession ? C'est une question à laquelle de nombreux chercheurs ont tenté d'apporter une réponse, sans pour autant que la recherche en général et la sociologie en particulier puissent apporter une réponse unique et consensuelle. En balayant rapidement les différents courants et débats qui ont animé la sociologie des professions, nous essayons de justifier notre choix de nous porter sur une vision interactionniste du professionnel, afin de pouvoir nous concentrer sur son environnement de travail, sa socialisation professionnelle et les relations qu'il noue dans son activité quotidienne avec ses collègues et subordonnés.

Nous examinons en premier lieu le courant fonctionnaliste, qui fit florès aux Etats-Unis entre les années 30 et 50 et qui étudie le processus de professionnalisation (transformation d'une *occupation* en *profession*) des professions les plus anciennes et les plus prestigieuses pour en déduire des critères précis et concrets qui définissent la profession, dans son caractère élitiste et prestigieux. C'est particulièrement sur ce positionnement que les interactionnistes vont attaquer les fonctionnalistes, pour fonder leur positionnement théorique microsociologique. Nous évoquons également le courant qui succéda à l'interactionnisme, dès les années 60-70, avec la critique néo-marxiste puis 70-80 avec le positionnement néo-wébérien. Complétant les visions précédentes des fonctionnalistes, en intégrant les critiques interactionnistes, cette sociologie plus critique introduit les notions de pouvoir, de domination pour prendre en compte les dimensions économiques et historiques du fait professionnel. Ces deux courants théoriques, dominants en sociologie des professions, restent toutefois essentiellement positionnés aux niveaux méso ou macrosociologiques et négligent les interactions et les processus biographiques et identitaires en jeu dans la construction de l'identité (Partie 1).

Nous rappelons alors l'appel à contribution lancé à plusieurs reprises par les chercheurs interprétativistes ces dernières années, pour remettre l'homme au cœur des processus, et chercher à comprendre la construction sociale des pratiques d'audit. Ce besoin de connaissances et cet appel à une épistémologie interprétative et une méthodologie qualitative, semblent valider

notre démarche de recherche et notre choix de la théorie interactionnisme qui adopte un point de vue microsociologique de l'étude des professions (Partie 2).

Nous choisissons alors d'ancrer notre travail dans la perspective théorique interactionniste, inspirée des travaux de l'Ecole de Chicago et notamment d'auteurs comme Hughes (1958) ou Becker (1963) ou plus récemment des travaux du sociologue français Claude Dubar. Cette approche microsociologique des professions nous paraît la plus adaptée pour répondre au besoin de prendre en compte le rôle des hommes dans l'organisation (Faulconbridge et Muzio 2007) et saisir le professionnel en train de se faire (Partie 3).

1. Des visions fonctionnalistes ou néo-webériennes trop macrosociologiques¹¹

1.1. Une vision fonctionnaliste trop élitiste

Dominant aux Etats-Unis entre les années 1930 et 1950, le courant fonctionnaliste de la Sociologie des Professions cherche très tôt à définir ce qui fait une profession, ce qui distingue les termes anglais "*profession*" et "*occupation*" et se heurte à la complexité et à la pluralité des activités professionnelles, ainsi qu'à la difficulté d'établir des critères objectifs de définition (Dubar et Tripier 1998). L'ouvrage fondateur du paradigme fonctionnaliste est très certainement celui de Carr-Saunders et Wilson (1928), qui ne fait pas que dresser un historique des professions anglaises, mais cherchent également à situer les professions dans une organisation sociale globale des activités et du travail. Elles représentent un « mode de régulation, à la fois économiquement efficace et moralement désirable » au sein du monde des affaires dominé par le capitalisme et la logique marchande. Les fonctionnalistes considèrent les professions comme des groupes fortement intégrés et donc facilement identifiables au sein des différentes formes économiques, qui servent un but de régulation tant économique que morale. La professionnalisation est considérée comme un phénomène socialement désirable, faisant référence au système médiéval de la guilde, qui, dans un monde perturbé par les conflits sociaux, considère le corporatisme lié aux professions comme une figure de « paix sociale ».

Selon les fonctionnalistes, la profession se définit avant tout sur la maîtrise d'une expertise technique, d'un savoir précis et discriminant qui « identifie » le professionnel qui le possède. Ainsi les professions semblent-elles capables non seulement d'exercer un contrôle sur le corps

¹¹ Le contenu de cette sous-partie est principalement tiré de l'ouvrage *Sociologie des Professions* (Dubar et Tripier 1998 ; Dubar et al. 2011)

des connaissances mais aussi de définir ce en quoi ce savoir consiste. La profession se comprend comme étant basée sur le contrôle technique du savoir, et notamment en audit, sur la maîtrise de la méthodologie particulière et des règles de comptabilité afférentes (Macdonald 1985). Organisées en ordre, les professions tirent leur identité de ce savoir rare, socialement utile, qu'elles mettent au service de leurs clients et de la collectivité. La reconnaissance de l'expertise professionnelle par le public est d'ailleurs un élément décisif dans la définition fonctionnaliste de la profession, ainsi que la place primordiale de la formation dans la socialisation des étudiants, afin de leur transmettre un rapport à la connaissance essentiel dans leur exercice futur. La reconnaissance d'une spécialité professionnelle comme discipline universitaire apparaît d'ailleurs comme fondamentale dans le positionnement fonctionnaliste sur les professions (Merton R.K. 1957).

Carr-Saunders et Wilson établissent dans leur ouvrage une définition qui englobe les trois éléments fondamentaux que nous venons de mentionner et qui caractérisent les professions : un savoir technique, une formation structurée et une reconnaissance du public.

« Les professions impliquent une technique intellectuelle spécialisée, acquise au moyen d'une formation prolongée et formalisée et permettant de rendre un service efficace à la communauté. » (Carr-Saunders et Wilson 1933, p. 284).

La profession est considérée comme une institution, que les chercheurs fonctionnalistes ont cherché, avant tout, à définir en établissant des critères permettant d'établir s'il y a ou non profession : la mise en place d'une formation, la création d'un code éthique, l'obtention d'un monopole légal, de protections diverses et variées, etc. (Dubar et Tripier 1998). Wilensky (1964) pousse l'exercice jusqu'à proposer six critères ordonnés qui permettent de reconnaître une profession, et la distinguer des *occupations* classiques (Dubar et Tripier 1998, p. 90):

1. La profession doit être exercée à plein temps ;
2. Elle doit comporter des règles d'activités ;
3. Elle doit comprendre une formation et des écoles spécialisées ;
4. Elle doit posséder des organisations professionnelles ;
5. Elle doit comporter une protection légale du monopole ;
6. Elle doit avoir établi un code de déontologie.

L'ambition fonctionnaliste est de réfléchir sur le caractère généralisable du modèle professionnel, et les six critères définis par Wilensky seront repris par d'autres auteurs pour tenter de professionnaliser une activité. Cet effort pour analyser et comprendre le schéma de

passage des *occupations* aux *professions*, fonde un des concepts centraux du fonctionnalisme, appelé professionnalisation. En étudiant ces processus pour les professions les plus anciennes et les plus prestigieuses, l'idée est de chercher à comprendre comment se sont imposées comme telles des professions comme la profession médicale ou la profession juridique. L'idée au cœur de ce paradigme est de comprendre le processus historique qui permet à un groupe professionnel quelconque de se faire reconnaître comme une profession tout en adoptant les attributs fonctionnels (règles, écoles ou formations, déontologie, organisations professionnelles) de ce type de groupement (Dubar et Tripier 1998).

Toutefois, tous ces attributs ne sont pas accessibles à tous les types d'emplois ou à toutes les activités ou tous les métiers. Merton (1957) mène une étude approfondie sur les étudiants en médecine afin de montrer l'importance de la formation dans la socialisation des étudiants. Alors que la formation revendique un apprentissage du métier, il met en évidence l'importance des performances académiques et la réussite aux tests pour attester de la capacité des étudiants diplômés à exercer la médecine. La fonction première de la formation qui est de socialiser les étudiants et leur inculquer les normes cognitives et morales communes à la profession, est finalement supplantée par le besoin de différencier les étudiants en spécialités médicales jouissant de degrés variés de prestige et de statuts. La conclusion de l'ouvrage de Merton met en évidence le rôle primordial de la formation des professionnels et leur rapport à la connaissance. D'après lui, la reconnaissance d'une spécialité professionnelle comme discipline universitaire ou la référence à des savoirs théoriques sont essentielles dans le processus de professionnalisation et c'est en particulier ce critère qui exclut de nombreuses activités ou divers métiers. Les professions sont donc limitées en nombre et se doivent de respecter des critères précis pour être reconnues comme telles, et acquérir leur légitimité.

C'est précisément sur cet ensemble de critères fonctionnalistes permettant de donner un périmètre définitionnel aux professions et sur l'idée d'un nombre limité de professions, incluant une notion de prestige et d'élitisme, que vont porter les critiques adressées par les interactionnistes. Pour les fonctionnalistes, il y a une différenciation sociale et morale nette entre professionnels et non-professionnels, entre ceux qui appartiennent à une profession donnée et maîtrisent un savoir précis et ceux qui en sont exclus, entre ceux qui partagent des valeurs et une déontologie propres, et ceux qui appartiennent à la société salariale, marquée par la dépendance et l'oppression patronale. Les interactionnistes contestent cette vision très élitiste de la profession, qui différencie et élève les professionnels à un rang d'élites privilégiées et supérieures, exerçant des activités nobles, éthiques et indispensables à la régulation sociale de

notre système économique. Les interactionnistes s'opposent au projet fonctionnaliste de définition de la profession en jugeant cette posture coupable de reproduction de la rhétorique professionnelle qui cherche à présenter le travail comme une profession, assimilée à une activité noble, prestigieuse et désintéressée, conforme aux normes sociales en vigueur. Pour les interactionnistes, n'importe quel type d'activités peut se constituer en groupe professionnel, du moment qu'il aspire à avoir un statut particulier et reconnu et du moment que l'apprentissage d'une technique va distinguer le profane de l'expert. Les sociologues de l'Ecole de Chicago vont proposer une approche méthodologique et programmatique des professions dont nous souhaitons nous intéresser pour nos travaux sur les associés d'audit.

1.2. Une critique néo-webérienne qui reste trop macro-sociologique

La vision fonctionnaliste est très critiquée par les interactionnistes, certes mais également par les néo-marxistes et les néo-webériens. Pour eux, les professions ne se réduisent pas à une série de traits ni ne s'expliquent par des exigences fonctionnelles ou comme la résultante de configurations relationnelles, mais doivent être envisagées comme une stratégie politique de conservation des privilèges acquis. Le positionnement est résolument plus critique, s'intéressant en particulier aux mécanismes historiques et économiques de contrôle des marchés et aux enjeux de pouvoir. Ce courant se développe dès les années 60 pour la critique néo-marxiste et à partir des années 70 pour les néo-webériens.

Le courant néo-webérien en particulier envisage le statut de profession comme le résultat d'une lutte entre concurrents qui cherchent à défendre, voire à étendre leur « *territoire* » (Abbott 1988) : les professions, en tant qu'acteurs collectifs du monde économique, ont œuvré à la fermeture de leur marché du travail (Larson 1977), leur permettant d'établir un monopole légal et légitime de leurs propres activités de travail. Plus « critiques » et « analytiques » que les fonctionnalistes, les néo-webériens reprochent aux professionnels d'établir ce monopole dans l'unique but d'accroître leur statut social et de préserver leurs avantages et privilèges. Ils lient alors la notion de pouvoir à la notion de savoir, et la notion de concurrence et de fermeture des marchés au besoin de légitimité et de reconnaissance d'une profession.

Pour Freidson (1986), la profession s'envisage comme une 3^{ème} voie entre logiques marchande et bureaucratique. La profession est un métier organisé grâce à l'institutionnalisation d'un savoir formel et les procédures d'autocontrôle, qui gagne « *le pouvoir de définir qui est qualifié* »

pour réaliser une gamme définie de tâches, d'empêcher tous les autres de réaliser ces activités et de contrôler les critères d'évaluation des performances » (Freidson 2001, p12).

Cette recherche a conduit nombre de chercheurs dans le domaine comptable à s'interroger sur la compatibilité entre *business* et professionnalisme (cf Chapitre 1, Section 4 §2.1), en se focalisant en particulier sur les grands cabinets anglo-saxons, les *Big* et leurs actions au sein des organismes internationaux ou des instituts professionnels (Cooper et Robson 2006 ; Suddaby et al. 2007). La critique porte sur la dichotomie entre un discours professionnel promouvant la défense de l'intérêt général et une pratique qui semble œuvrer principalement à la sauvegarde des intérêts personnels des professionnels (Hottegindre 2011). Bien que très riche, ce débat nous semble rester focalisé au niveau macrosociologique de la profession, étudiant le rôle des associés dans les grandes institutions ou dans les organismes de régulation, mais peu voire pas dans les cabinets d'audit directement. Grâce à la perspective interactionniste, nous proposons de nous intéresser justement aux individus et à leur quotidien au sein des cabinets, pour comprendre **qui** constitue la profession d'auditeur. En effet, le projet interactionniste se distingue du positionnement néo-wébérien en cherchant avant tout à rendre compte des processus effectifs qui ont conduit une personne à exercer son activité. On se situe ici au niveau microsociologique, celui de l'individu en tant qu'acteur. Le chercheur s'attache alors à décrire les pratiques professionnelles qu'il accomplit quotidiennement et à expliquer les problèmes concrets auxquels il est confronté, afin de mieux comprendre qui il est. En inscrivant cette thèse dans la posture interactionniste, nous cherchons donc à analyser l'activité de travail de l'associé d'audit comme un processus subjectivement signifiant et inscrit dans des relations dynamiques avec les autres.

2. Remettre les hommes au cœur des processus

En adoptant le cadre de réflexion interactionniste, nous cherchons à contribuer à un besoin de mieux connaître les professionnels dans le cadre de leurs pratiques au travail, et comprendre en quoi l'exercice de ces pratiques façonne leur identité et permet de comprendre l'organisation du travail dans les cabinets. Notre idée est de remettre les hommes au cœur du processus, en répondant à un appel lancé récemment par les chercheurs interprétativistes.

En 2008, Christopher Humphrey lance un appel clair et fort en faveur de plus d'études qualitatives dans le domaine de la recherche en audit, dominée par les recherches quantitatives (Humphrey 2008). Pour l'auteur, nous ne savons pas ce qui se passe réellement dans les cabinets

d'audit, ni ce que font les auditeurs au quotidien. On parle couramment en audit de « *l'expectation gap* », ce fossé entre les diverses attentes des parties prenantes et du public vis-à-vis de la performance de l'auditeur et les standards requis de performance d'un auditeur. Par exemple, le public rend responsable l'auditeur d'une fraude non découverte ou du non avertissement d'une faillite à venir. Pourtant, l'auditeur ne vérifie pas la totalité des états financiers et procède, par des tests statistiques ou des revues analytiques, à des diligences qui lui permettent d'obtenir une assurance raisonnable sur la fiabilité des comptes d'une entreprise. Cet *expectation gap* entre en jeu dans la mesure de la qualité de l'audit, et nombre de chercheurs ont voulu réfléchir à la minimisation de ce fossé, sans toutefois systématiquement rentrer dans le travail au quotidien des auditeurs, pour savoir ce qu'ils font réellement et comprendre les pratiques d'audit. Pour Humphrey, il faut résolument se tourner vers la profession et en particulier s'intéresser à son rôle dans l'amélioration de la qualité de l'audit. Il encourage les chercheurs à **comprendre la construction sociale des pratiques d'audit** et leur exercice en cabinet :

“Research which seeks to bridge a knowledge gap and enhance understanding of the practical realities of audit practices (...) does seem to be a pertinent and timely response to the above assessments of the changing priorities in audit firms” (Humphrey 2008, p. p.172).

Michael Power encourage également la communauté des chercheurs à s'intéresser à l'audit en pratique (Power 2003). Le processus déductif de la pratique d'audit a entraîné beaucoup d'études expérimentales basées sur une approche de psychologie cognitive, afin d'étudier les réactions d'auditeurs à une stimulation donnée dans des circonstances données, et justifiées par la difficulté d'observer le produit fini de l'audit, la production des auditeurs.

“Very little is known about auditing in practical, as opposed to experimental settings”
(Power 2003, p. 379)

Pour Power, “*l'output*” de l'audit est difficilement observable et en fin de compte, l'auditeur produit essentiellement de la légitimité, légitimité qui elle est clairement visible au travers des pratiques d'audit, de la façon dont l'audit est conduit et dont le travail est fait. La qualité de l'audit est difficilement définissable et observable. L'auditeur lui-même a du mal à savoir si l'audit produit est de qualité, si son travail est satisfaisant. Il trouve donc des réponses à la qualité de sa propre production dans son comportement, son engagement et le regard bienveillant de ses pairs.

“It is not analytically clear what ‘good auditing’ really is, since outputs are sufficiently ambiguous for auditors themselves to be unsure. Auditors do not know if they are good auditors or not, however much effort they put in and signal to outsiders.” (Power 2003, p. 389)

Avec cet article, Power veut montrer l’intérêt de l’approche sociologique de l’étude des pratiques d’audit, qui remet en cause le contexte normatif, les règles et les processus qui dominent la profession et cherche à expliciter les bases sociales des pratiques d’audit. Il plaide pour une recherche qualitative orientée sur le quotidien de l’auditeur, ce qu’il fait réellement, pour chercher à mieux comprendre qui sont les auditeurs, et quels sont leurs comportements face à la pratique quotidienne de leur profession dans les cabinets. Pour lui, ce secteur de recherche est sous-représenté dans la production académique de ces trois dernières décennies. Gendron et Spira (2010) plaident la même cause quelques années plus tard, écrivant :

“In sum, qualitative research constitutes a relevant research method in the development of better understandings of complex accounting realities and processes.” (Gendron et Spira 2010, p. 123)

La motivation de cette thèse repose donc sur un « **fossé** » **méthodologique**, puisqu’il semble que les études qualitatives en audit aient été délaissées par le monde de la recherche ces trente dernières années et par un « **fossé** » **de connaissance**, puisque les pratiques quotidiennes de l’audit font encore l’objet de peu de travaux académiques sur la même période. Solomon & Trotman dressaient en 2003 une revue de la littérature sur le jugement d’audit et les expériences de prise de décisions des auditeurs, publiée entre 1976 et 2000 dans la revue *Accounting, Organizations and Society* (AOS). Comme Power (2003) et Humphrey (2008), ils soulignent la richesse de l’apport de travaux utilisant une posture sociologique, une méthodologie qualitative et une recherche tournée vers les pratiques d’audit.

“The auditing scholar could benefit greatly from future directions papers that describe the nature of antecedents to changes in auditing thinking and how auditing is being done as well as new theories for framing and methods for studying the contemporary audit discipline.” (Solomon et Trotman 2003, p. 409)

Coopers et Robson (2006) suggèrent par ailleurs de recentrer les études sur les pratiques d’audit sur les Big, en tant qu’unité de production de services professionnels. Pour les auteurs, les études sociologiques se sont intéressées aux *Big* en tant qu’acteurs influents sur les organismes

internationaux ou les instituts professionnels mais la recherche manque d'études sur les auditeurs à l'intérieur des cabinets et le fonctionnement professionnel de ces géants du secteur reste mal connu. Pourtant, les *Big* sont un modèle pour ce qui est du façonnage de l'identité et étudier leur influence sur l'évolution de la profession comptable paraît valable, d'autant plus que la recherche actuelle reste très centrée sur le point de vue anglo-saxon. Les auteurs considèrent les grands cabinets comptables (les *Big 4*) comme les acteurs centraux de la professionnalisation, de la réglementation et de la division du travail dans nos sociétés et ils lancent, avec cet article, **un appel à contribution** sur le rôle des cabinets dans la dispersion et la promotion de notions dominantes de management, d'organisation, de performance, notamment autour du thème de la construction de la professionnalisation. Pour eux, il existe un lien fort entre les grands cabinets comptables et la production de l'identité de l'auditeur. Il faut alors rentrer dans les cabinets d'audit pour comprendre comment ces professionnels travaillent, comment ils comprennent leur propre rôle et comment ils se positionnent vis-à-vis de leurs clients.

La problématique de cette thèse ambitionne de répondre à ces travaux et appels à contribution en s'interrogeant sur l'identité des associés des cabinets d'audit, en cherchant à comprendre qui ils sont, leurs rôles, leur carrière et leur trajectoire au sein du cabinet. Pour y répondre, nous proposons d'adopter le point de vue théorique interactionniste, en rentrant dans les cabinets d'audit, au plus près des associés d'audit et en nous situant au niveau microsociologique de l'analyse des professions.

3. Le point de vue interactionniste : une perspective microsociologique

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons mené une revue de la littérature comptable pour tenter de comprendre la construction de l'identité de l'associé, afin de rendre compte du devenir associé, dans la dimension identitaire du terme. Devenir au sens d'être. Nous avons conclu que cette littérature ne traite pas de l'associé en tant que tel, mais de l'auditeur en général, en déduisant l'identité de l'associé de la construction de celle de l'auditeur. L'associé est alors le produit du moule identitaire façonné par les cabinets d'audit, le meilleur « non-associé ».

Nous nous interrogeons en effet dans ce travail, pour savoir si l'associé est bien un auditeur comme les autres et qu'à ce titre on peut extrapoler l'identité de l'auditeur à la population des associés. Dans le cas contraire, il mérite d'être étudié en tant que professionnel, afin de

comprendre qui il est et comment il construit son identité au travail. Nous choisissons pour ce travail d'adopter la posture interactionniste, qui valorise les professions comme des formes d'accomplissement de soi.

« L'activité professionnelle de n'importe qui doit être étudiée comme un processus biographique et même identitaire. » (Dubar et Tripier 1998, p. 95)

Pour les interactionnistes, toutes les activités de travail (au sens d'*occupations*, de métiers) peuvent être considérées comme des activités professionnelles, quel que soit le prestige associé à son exercice, et quels que soient les revenus qui en sont générés. Les différents disciples de l'Ecole de Chicago vont alors étudier en profondeur les univers professionnels des chauffeurs de taxi (Davis 1974), des enseignants, des ouvriers dans les ateliers d'usinage de freins (Roy 1952, 1954), des gardiens-concierges, des musiciens de jazz (Becker 1963) ou bien des médecins (Hughes 1958). L'idée sous-jacente est d'échapper aux rhétoriques professionnelles stéréotypées véhiculées par les professionnels eux-mêmes, et notamment dans les professions qui se réclament d'être nobles, prestigieuses et désintéressées. La critique est ouvertement adressée aux fonctionnalistes qui distinguent les professionnels servant l'intérêt général des salariés travaillant à leur intérêt particulier. Leur ambition est alors de rendre compte des processus effectifs, de décrire les activités professionnelles quotidiennes et d'expliquer les problèmes concrets rencontrés dans le cadre du travail. Ainsi par exemple, un enseignant évoquant son métier parle de ses relations avec les élèves ou avec ses collègues, évoque le contenu de ses cours ou des difficultés qu'il rencontre sur le plan intellectuel. En revanche on peut penser qu'il omettra de mentionner que son activité professionnelle inclut également la correction de copies ou la saisie de notes. Ces activités sont « cachées » dans le discours mais apparaissent dans l'observation des pratiques. C'est dans cette mise en situation que l'on peut réellement saisir l'individu et comprendre ce qu'il fait, comment il pondère les différentes tâches et ce qui est valorisant ou non à ses yeux, et ainsi comprendre comment il se construit en tant que professionnel. Selon la vision interactionniste qui gomme les spécificités entre « *profession* » et « *occupation* », entre métiers modestes et professions prétentieuses (Evetts 1992, p. 123-126), toute activité professionnelle est régie par de multiples processus, des négociations, et des conflits. La profession est un processus en recomposition permanente.

« Les professions sont des processus historiques de segmentations incessantes, de compétitions entre segments, de « professionnalisation » de certaines segmentations et de « déprofessionnalisation » d'autres segments, la restructuration périodique sous

l'effet des mouvements de capital, des politiques des Etats ou des actions collectives de ses membres » (Dubar 1991, p. 58).

Il est alors intéressant de saisir la construction de l'identité dans toute la complexité de son élaboration, en tenant compte des différentes influences de l'histoire, de la culture professionnelle ou des différents moments historiques au cours desquels elle est saisie.

En particulier, Hughes analyse la profession médicale en profondeur et s'intéresse notamment au système de promotion au sein de la profession. Il remarque que la progression hiérarchique se fait certes par des grades formels et officiels mais s'accompagne également d'une division « morale » des tâches, au sens d'une séparation symbolique entre les tâches accomplies et les tâches déléguées au niveau inférieur. Appliquée à la division médicale du travail, connue pour la rigidité de sa hiérarchie, celle-ci s'est construite autour du degré d'impureté des tâches accomplies. Ainsi remarque-t-il que l'infirmière, gagnant en promotion, délègue les tâches les plus humbles à ses collègues de l'échelon inférieur.

« Ce qui permet d'insister sur le fait que la division du travail va bien au-delà du simple phénomène technique, et qu'elle contient d'infinies nuances psychosociologiques. »
(Hughes et Chapoulie 1996)

Hughes explore alors la profession en examinant la division morale du travail, c'est-à-dire la répartition des tâches au sein d'un même métier, selon leur valeur morale ou symbolique, et selon leur degré de dignité. Cela lui permet alors d'analyser la hiérarchie au travail, non plus simplement comme un système officiel et normé mais également en prenant compte la dimension symbolique de la hiérarchie et son côté informel. Certes, cette division des tâches s'articule avec la hiérarchie formelle, elles se superposent. Ainsi à l'hôpital, les aides-soignantes traitent-elles des corps souillés et des excréments, alors que les médecins n'y sont jamais exposés. Mais la division morale du travail permet également d'introduire des niveaux de hiérarchies plus informels, plus cachés et qui sont pourtant essentiels à la compréhension de l'organisation d'une profession. Ainsi existe-t-il une hiérarchie informelle au sein des avocats par exemple, même quand ceux-ci semblent, au moins officiellement, hiérarchiquement équivalents. Traiter des affaires criminelles, en France, est symboliquement moins respectable que s'occuper des requêtes au Conseil d'Etat.

Pour saisir cette division morale du travail, Hughes opérationnalise la notion de sale boulot (*dirty work*). Certaines tâches sont moins avouables que d'autres, et leur analyse permet de mettre à jour les systèmes de hiérarchies informelles et non officielles, pourtant nécessaires à

la compréhension de l'organisation d'une profession. Il existe donc une séparation hiérarchique entre les tâches humbles et les tâches prestigieuses, entre les grades hiérarchiques, mais également au même grade d'une même fonction. Ainsi, le professionnel est-il amené, dans le cadre de son travail, à exercer une activité prestigieuse et valorisante, qui est officiellement mise en avant mais aussi des tâches plus dégradantes ou moins avouables, qui sont tues. Il se crée alors un décalage, au sein d'une même fonction, entre d'une part, le poste idéal et prestigieux décrit par la profession et d'autre part des activités plus secrètes et moins respectables, que Hughes appelle le sale boulot, ou « *dirty work* ».

« La délégation du sale boulot fait aussi partie du processus de mobilité professionnelle. Pourtant dans certains métiers, parfois très prestigieux, une telle délégation n'est que partiellement possible. Le sale boulot peut constituer une partie essentielle de cette même activité qui confère au métier son charisme comme, pour le médecin, le traitement du corps humain. Il semble ici que le côté ingrat du travail fait d'une certaine façon partie intégrante du rôle prestigieux de celui qui l'effectue. Il reste dans ce genre de cas à en déterminer l'incidence sur les relations présentes sur la scène où s'accomplit le travail (drama of work). » (Hughes et Chapoulie 1996, p. 83).

Le sale boulot est alors caché ou au moins non avoué, afin de ne pas menacer l'identité des individus, et notamment le prestige associé à leur poste. Que les médecins traitent les corps malades est une évidence, mais ce n'est pas ce qui est mis en avant dans la description de la profession, qui préfère mettre en avant l'idée de la sauvegarde des vies humaines. Le secret entretenu aide au maintien de l'identité, au moins de façon symbolique.

« For, since prestige is so much a matter of symbols, and even of pretensions— however well merited— there goes with prestige a tendency to preserve a front which hides the inside of things; a front of names, of indirection, of secrecy (much of it necessary secrecy). » (Hughes 1958, p. 49)

La notion de **secret** nécessaire pour maintenir le prestige est intéressante et nous proposons de la retenir pour analyser nos résultats. Sans cesse, nous ne cessons de nous confronter au flou des règles et à l'incertitude des process. Hughes nous amène ici à nous interroger sur ce flou entretenu : qui sert-il ? Quels intérêts sont préservés par l'absence de règles claires ?

Plus généralement, les interactionnistes de l'école de Chicago offrent une approche des professions qui tranchent avec les autres courants de la sociologie des professions. Leur idée centrale est d'affirmer qu'au sein des professions, les différents métiers ne sont pas isolés les uns des autres et qu'on ne peut réduire l'étude d'un métier à une seule interaction fondamentale ou un seul groupe professionnel. Ce premier point confirme l'impossibilité d'extrapoler l'identité des auditeurs à la population des associés, car ceux-ci constituent une population professionnelle à part entière, en interaction avec le reste des auditeurs mais développant une identité particulière, intéressante à analyser pour saisir la complexité de la profession d'auditeur.

Par ailleurs, un des apports originaux de l'interactionnisme est l'idée qu'il n'existe pas de métier totalement homogène ou unifié. Il n'existe pas une façon d'être ouvrier, chauffeur de taxi, infirmière ou expert-comptable. En effet, les professions sont parcourues d'un certain nombre de tensions internes, de différences sur la façon d'exercer le travail. Par conséquent, une étude prenant en compte la diversité professionnelle, l'hétérogénéité des populations, et s'attachant à y inclure les différences et les points de vue individuels est riche en enseignements et en complexité. Les interactionnistes plaident donc pour la prise en compte des parcours et histoires individuels, replacés dans le contexte et dans la perception de chacun de son travail, en fonction de son histoire propre. Sans négliger les aspects factuels de l'exercice quotidien de tâches concrètes ou de la division formelle de l'organisation hiérarchique, il est intéressant et riche d'apports de resituer l'exercice des professions dans leur contexte, dans l'histoire des individus et dans un système complexe d'interactions, qui permettent de mettre à jour la complexité de la construction professionnelle des individus.

En adoptant ce point de vue microsociologique des interactionnistes, et en nous concentrant en particulier sur ce processus de construction biographique et identitaire, nous cherchons à comprendre comment s'organise la profession et comment se structure son leadership, à travers la figure identitaire de l'associé d'audit dans les *Big Four*. Alors que la littérature organisationnelle tend à assimiler l'associé à son organisation, parlant tour à tour, et sur le même plan du cabinet *Big Four* ou de ses associés, le point de vue sociologique nous permet de personnifier les *Big*, d'en parler comme des acteurs en étudiant au plus près de leur quotidien, au travail, dans leurs relations avec leurs pairs les associés qui forment la structure du leadership de ces cabinets. L'associé devient en quelque sorte le « concept » concret qui permet de saisir les *Big*, et de les étudier dans leur fonctionnement microsociologique : on étudie l'interaction entre les agents au sein de la structure directement au niveau de l'individu. La vision

microsociologique interactionniste nous semble donc permettre de saisir le devenir associé dans sa dimension identitaire et biographique.

Le point de vue sociologique permet de s'intéresser à l'associé en tant qu'acteur et sujet de l'organisation, et de rentrer dans l'organisation pour mieux comprendre le fonctionnement de sa gouvernance et de remettre les hommes au cœur des processus. Dans cette section, nous avons parcouru les différents courants d'analyse sociologique des professions et des professionnels. La vision interactionniste est celle qui permet, à notre sens, de mieux comprendre le professionnel en train de se faire, et à ce titre, de saisir qui est l'associé d'audit, à partir de ce qu'il fait, et des relations et interactions qu'il entretient avec ses collègues et subordonnés. C'est cette perspective microsociologique que nous choisissons pour la suite de notre travail de thèse, pour saisir le devenir associé dans sa dimension identitaire et biographique.

Section 2 : Une analyse processuel du devenir par l'opérationnalisation du concept interactionniste de carrière

La vision interactionniste permet d'adopter un point de vue microsociologique, pour replacer les hommes au cœur du processus de construction identitaire et saisir le devenir associé dans sa dimension biographique, afin de saisir l'acceptation identitaire du devenir. Nous cherchons également à saisir la dimension processuelle du devenir associé. Pour cela, nous nous sommes penchés sur l'étude du *promotion-to-partner process* dans la littérature organisationnelle, en regrettant la non prise en compte de la globalité de la carrière des auditeurs pour analyser la décision de cooptation. Nous souhaitons adopter une vision longitudinale, qui nous permet de considérer les acquisitions dans le temps et la continuité du processus de construction identitaire.

C'est dans cette littérature interactionniste, autour des travaux de l'école de Chicago et plus particulièrement dans les travaux de Hughes (1958) et Becker (1963) que nous puisons le concept interactionniste de **carrière**, qui permet d'étudier les carrières des associés comme un processus longitudinal de devenir et de nous inscrire dans une étude dynamique de la décision de cooptation des associés d'audit dans les cabinets *Big 4*. Nous voulons étudier le processus complet, incluant le devenir avant et après cette cooptation.

Cette section est structurée comme suit : en premier lieu, nous définissons le concept de carrière, tel que précisé dans la littérature interactionniste ou opérationnalisé dans la sociologie politique de l'engagement en France, afin d'en dégager les concepts fondamentaux (Partie 1). Puis nous développons les concepts interactionnistes que nous souhaitons mettre en œuvre pour l'analyse de nos résultats et ainsi pour justifier notre positionnement épistémologique, notre approche méthodologique ainsi que notre grille d'analyse empirique (Partie 2).

1. Le concept interactionniste de carrière

La perspective interactionniste s'inscrit dans la contestation d'une vision structuraliste, jugée trop normalisante et trop déterministe. Elle adopte résolument le point de vue de l'individu, encadré dans des interactions sociales, au sein de l'organisation mais aussi en dehors de celle-ci. L'expérience d'Hawthorne (Roethlisberger et Dickson 1939) a montré que des individus, se

sachant observés au cours d'une expérience, modifient leurs comportements et démontrent une plus grande motivation. Cette étude et les suivantes qui en découlent, vont influencer le courant interactionniste qui va se concentrer sur la façon dont les acteurs individuels influencent et développent leur propre réseau de relations sociales et les interactions informelles au sein d'organisations et de structures formelles.

1.1. La définition de la carrière par Everett Hughes

Les travaux qui construisent la légitimité et le fondement du courant interactionniste sont ceux de l'école sociologique de Chicago et notamment, l'œuvre séminale d'Everett Hughes. Ce dernier définit la carrière de la façon suivante :

“(...) A career consists, objectively, of a series of status and clearly defined offices. (...) There will be typical sequences of position, achievement, responsibility, and even of adventure. The social order will set limits upon the individual's orientation of his life, both as to direction of effort and as to interpretation of its meaning. Subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions, and the things which happen to him.” (Hughes 1958, p. 63)

Hughes, dans cette définition, met en avant la double dimension de la carrière, d'une part objective, comme une suite factuelle et observable de positions occupées par un individu au sein d'un système professionnel ; et d'autre part subjective, liée aux modifications des motivations, désirs ou ressentis des individus. Hughes regrette que la tendance bureaucratique ait tellement envahi les entreprises et le monde du travail en général, qu'elle laisse l'impression d'un chemin tout tracé dans le monde du travail, de la sortie de l'université jusqu'à la retraite. Pourtant, cette bureaucratisation des carrières au niveau organisationnel ne rend pas compte de la bataille permanente de l'individu à travers les méandres du monde professionnel.

Avant tout, les interactionnistes nous donnent un objectif méthodologique, celui de comprendre et de découvrir les chemins de carrières qui constituent une profession. Pour les mettre à jour il faut savoir repérer les moments clés d'une carrière et la séquence temporelle dans laquelle ils se situent. Si certains sont clairs, officiels voire institutionnalisés, il en est de nombreux qui sont flous voire cachés, ou qui ne se révèlent qu'alors qu'il est trop tard.

“One of the problems in the study of a profession is to discover the career-lines of people who follow it. This in turn requires identification of the significant phases of careers, and the sequences in which they occur.” (Hughes 1958, p. 127)

De la même façon, en « devenant » celui qu’ils voulaient être, les professionnels découvrent un contenu de métier différent de ce qu’ils avaient imaginé, ou bien un rôle distinct de celui dans lequel ils s’étaient projetés. Les tâches peuvent également être pondérées de façon différente selon les moments de la carrière et c’est cette pondération qui peut être révélatrice d’un moment de la carrière.

« Career is, in fact, a sort of running adjustment between a man and the various facts of life and of his professional world. It involves the running of risks, for his career is his ultimate enterprise, his laying of his bets on his one and only life. It contains a set of projections of himself into the future, and a set of predictions about the course of events in the medical world itself.” (Hughes 1958, p. 129)

La carrière peut finalement être envisagée comme le passage d’un niveau de compétences à un autre, d’un degré de responsabilité à un autre, d’un rôle à un autre, avec à chaque stade l’abandon de compétences pour en mettre d’autres en œuvre, qu’il faudra acquérir et maîtriser pleinement, avec le risque que cela comporte de mise en danger et d’éloignement de sa zone de confort professionnelle.

Some [sequences] are institutionalized—as the sequence from premedical phase, to medical student, to intern, resident, practicing physician, diplomate of a specialty body, etc. Others are not so formally institutionalized and named, but are well known. Still others are more or less unnoticed or not admitted (but nevertheless often anticipated or feared) regularities of change from one ill-defined phase to another. (...). One aspect of career is just these shifts from one weighting or combination of activities to another. It is well known that these shifts are accompanied by anxieties, such as shown in the dream of a young woman who had just been made a supervisor of nursing in a large hospital. She dreamed that she suddenly had to get a patient into a respirator at night, and that she had either forgotten how, or else a new model had been brought in—and she fumbled while the patient gasped. The shift from one kind of activity to another entails the danger of losing a skill; it is also a shift from one kind of responsibility to another, from one role to another.” (Hughes 1958, p. 127-128)

Il faut identifier ces moments clés, dans la mobilité interne ou externe, les gens rencontrés, les décisions prises, les opportunités manquées, et comprendre en quoi ils orientent les carrières.

« *There are, in any kind of career line, points of negative and positive crucial decision.* »
(Hughes 1958, p. 128)

Nous souhaitons aborder la carrière des associés dans cette acception longitudinale du devenir, et étudier les parcours de vie des individus au sein de l'organisation. Pour cela, nous souhaitons opérationnaliser le concept de carrière dans sa définition interactionniste.

Encadré n°1 : Everett Hughes et l'étude interactionniste des carrières

Pour étudier les hommes et leur travail, il paraissait logique de se référer à l'œuvre séminale d'Everett Hughes, *Men and their work* (1958), afin d'étudier *in situ* les professionnels dans leur environnement et rendre compte du sens que ceux-ci conféraient à leur activité, dans la lignée des études inductives de la tradition de Chicago, mise en œuvre dans l'entre-deux-guerres. Hughes se veut le pourfendeur d'une sociologie qualitative, inductive et de terrain, et il cherche à montrer que le monde du travail ne se réduit pas à l'échange marchand mais englobe des interactions et des relations sociales, à travers lesquels l'individu construit son identité sociale et donne un sens à sa trajectoire professionnelle (Dubar 1991). Le travail est un « drame social » (« *social drama of work* ») qui se joue au travers de la socialisation professionnelle et du processus de définition et construction identitaire de l'individu. Pour le saisir, il faut reconstruire le cheminement de l'homme au travail, qui acquiert, peu à peu la culture professionnelle, par la socialisation et le contrôle, et réussit une « conversion » identitaire en accédant au statut de professionnel, devenant ainsi quelqu'un d'autre par l'acquisition d'un nouveau statut et d'une reconnaissance de ses pairs et d'autrui (Demazière et al. 2009). Ce schème d'analyse des professions s'est construit sur l'étude empirique des professions médicales notamment mais s'applique à plusieurs professions, très diverses. Hughes s'attache, tout au long de l'ouvrage, à proposer des pistes de recherches méthodologiques, suggérant certaines approches, en mentionnant d'autres à tester, tout en mettant en avant en premier lieu le langage, la parole et le sens donné aux mots dans un contexte particulier. Les discours et mots employés par les individus dans un contexte professionnel sont producteurs de savoir mais il faut d'abord travailler sur le contexte et leurs utilisations, car ils ne sont pas simplement descriptifs mais porteurs d'un « jugement de valeur et de prestige. » (Dubar 1991, p. 42). C'est là qu'intervient le chercheur, qui, remplaçant les discours dans le contexte, repérant les récurrences et les régularités et raccrochant les idées à la théorie, pourra produire une connaissance globale à partir des expériences vécues.

1.2. L'approche de Becker et des carrières déviantes

Howard Becker, qui est un des élèves les plus connus d'Everett Hughes, va également participer à l'analyse des professions dans la tradition microsociologique de l'interactionnisme développée par l'Ecole de Chicago. Il va en particulier étudier les carrières « déviantes », en cherchant à comprendre « comment » on devient « fumeur de marijuana » ou « musicien de danse » en étudiant la carrière comme un processus. Et c'est ce point de vue qui retient notre attention.

Dans son livre *Outsiders* (1963), Becker s'intéresse à la genèse du comportement déviant. On se pose habituellement la question « pourquoi les gens fument de la marijuana ? » en s'appuyant sur le postulat qu'il existe des prédispositions ou des motivations, dues à certaines caractéristiques individuelles qui pourraient expliquer ce type de comportement. Pour les fumeurs de marijuana, il s'agirait de troubles psychologiques ou d'un besoin d'échapper au réel. Pourtant, la marijuana est une drogue qui ne provoque pas de dépendance ; c'est un « divertissement ». Les explications psychologiques ne suffisent donc pas pour rendre compte de l'usage de la marijuana. Becker mène alors une étude basée sur l'induction analytique, où il élabore une formulation générale d'hypothèses pour expliquer le comportement déviant, puis chaque cas recueilli par récit de vie confirme l'hypothèse, sinon celle-ci doit être reformulée pour qu'elle concorde avec le cas qui a infirmé l'idée initiale.

Par exemple, dans le cas des fumeurs de marijuana, la construction de l'identité du fumeur débute par l'apprentissage de la technique de « savoir planer ». Cette technique ne vient pas tout de suite et nécessite plusieurs tentatives.

« La première étape à franchir est donc nécessairement l'apprentissage de la technique requise pour produire, en fumant, des effets qui permettent une modification de la conception de la drogue. » (Becker 1963, p. 69)

C'est en fréquentant des fumeurs que le novice apprend à fumer comme il convient, apprentissage à la fois explicite et implicite, de la perception des effets. Pour planer, il faut la conjonction de deux éléments : la présence des symptômes produits par la consommation de marijuana d'une part ; la reconnaissance de ces symptômes et de leur relation avec le fait de fumer, d'autre part.

« Dans son désir d'éprouver ces sensations, le novice relève donc, chez les autres fumeurs, quelques-uns des référents concrets du terme « planer » et il applique ces notions à ses propres impressions. (...) Dans le cas ci-dessous, le contraste entre deux

expériences successives d'un même fumeur met en évidence l'importance décisive de la conscience des symptômes et souligne à nouveau le rôle essentiel de l'interaction avec d'autres fumeurs dans l'acquisition des idées qui permettent cette prise de conscience. (...) » (Becker 1963, p. 73)

Une fois que le novice sait planer, qu'il en reconnaît les effets, grâce à l'interaction avec les autres fumeurs, il doit alors apprendre à aimer cette sensation, s'il veut continuer à fumer et donc conserver son « identité » de fumeur de marijuana. Pour continuer à fumer de la marijuana, il faut que l'utilisateur éprouve du plaisir à planer. Cette apprentissage du goût pour les effets se produit par interaction avec des utilisateurs plus expérimentés qui lui apprennent à prendre plaisir aux sensations qu'il éprouve, voire à définir comme positives les sensations qu'il ne sait pas forcément analyser.

« Le goût pour ces sensations est socialement acquis. » (Ibid, p.75) (...) « Il (le fumeur expérimenté) lui apprend donc à transformer en sensations agréables des impressions ambiguës, que le novice identifie initialement comme désagréables. (...) Le plaisir de fumer est engendré par la définition des impressions en termes favorables qui est transmise par les autres. » (Becker 1963, p. 78)

En conclusion, devenir fumeur de marijuana est le résultat d'un processus longitudinal d'apprentissage, où le fumeur doit passer par plusieurs étapes, non officielles, mais tacitement reconnues par ceux qui sont déjà fumeurs. Il faudra tout d'abord apprendre à fumer correctement pour ressentir les effets de la drogue. Puis relier ces effets à l'usage de la drogue (c'est-à-dire « planer ») et enfin retirer du plaisir de la pratique et des sensations qui en découlent. Au fur et à mesure du processus d'apprentissage, le fumeur découvre de nouvelles motivations et une autre façon de voir les choses, qui ne pouvaient exister au début de son expérience, car nées de la pratique effective de la marijuana. Les étapes du processus d'apprentissage sont donc indispensables à la construction de son identité de fumeur.

Dans nos travaux, nous retenons cette **notion de carrière**, comme un processus longitudinal de construction de l'identité, et qui implique l'idée d'une transformation lente et profonde de l'individu, qui devient peu à peu quelqu'un d'autre, à partir de son expérience vécue. Nous souhaitons emprunter à Becker cette notion d'apprentissage dans le temps, par étapes indispensables, permettant de construire l'identité de l'auditeur futur associé. **Nous voulons**

considérer la construction de l'identité de l'associé comme un processus longitudinal commencé dès l'entrée en cabinet, et donc la cooptation n'est qu'une étape dans la construction identitaire. En cela, la vision interactionniste nous permet une vision dynamique et dans le temps des évolutions de carrières.

1.3. L'exemple de l'opérationnalisation du concept de carrière par la sociologie politique française

La définition interactionniste du concept de carrière permet de penser le processus de l'association dans sa globalité et non l'association comme un statut acquis. « Etre » associé, ce n'est pas le résultat ou l'aboutissement d'un processus, mais bien le processus en lui-même, un processus qui dure, et qui évolue. Par ailleurs, il faut garder en tête, au cours de cette analyse processuelle par le biais de l'étude des carrières des professionnels dans un cabinet d'audit *Big Four*, qu'il existe une multiplicité des temps biographiques, générationnels et historiques qui se côtoient au même moment dans une même organisation (Dubar 1991). Il nous semble que le concept théorique de carrière permet d'en tenir compte, en considérant les associés comme encastés dans un réseau social donné, à une époque donnée, et en fonction des caractéristiques propres de l'individu. Il permet d'étudier de façon longitudinale un processus dynamique à un instant donné (le temps de l'étude). On considère alors que l'identité est cette construction dynamique de sens.

En France, la sociologie politique, et en particulier le courant sur l'engagement militant, développe le concept de « carrière » pour évoquer l'engagement des militants. Cet ensemble de travaux a en commun de montrer que la carrière est un outil de recherche efficace, permettant le dévoilement du caché, de l'informel et des mécanismes de socialisation à l'œuvre dans la construction identitaire de l'individu (Darmon 2008). La carrière est considérée comme un processus. Devenir militant, ce n'est pas le résultat ou l'aboutissement d'un engagement mais le long processus qui a amené l'individu à s'engager politiquement. Les sociologues politiques français (Agrikoliansky 1997 ; Pannetier et Pudal 2000 ; Fillieule 2001) utilisent l'acception de carrière dans le sens interactionniste, en opérationnalisant le concept de processus pour marquer la dimension temporelle de la construction de soi. Le militant *n'est* pas militant, il le devient et l'enjeu devient celui de comprendre les prédispositions au passage à l'acte, mais également les formes multiples de cet engagement en fonction des acteurs et du temps, mais aussi des opportunités et des contraintes de chacun (Fillieule 2001).

C'est dans ce sens et au sein du cadre conceptuel de l'interactionnisme symbolique que nous souhaitons inscrire nos travaux de thèse. Nous voulons nous situer dans une analyse microsociologique des raisons d'agir et de rendre compte des acteurs individuels, encastrés dans des relations sociales et des interactions complexes au sein de l'organisation ; cette recherche de sens nous guidera dans la compréhension des interactions et dans la constitution des réseaux d'influence qui animent l'environnement professionnel. Interroger le processus de socialisation des auditeurs, et l'engagement des auditeurs dans la carrière d'associé, peut, nous semble-t-il, être un moyen d'accéder au processus de construction de l'identité des associés et ainsi nous aider à comprendre qui sont les associés des cabinets d'audit, qui, du point de vue macrosociologique, forment la structure décisionnelle du cabinet mais dont on connaît si peu l'interaction microsociologique.

2. Le concept interactionniste de carrière pour analyser le processus de cooptation

A partir de la définition processuelle de la carrière, nous voulons retenir en particulier les notions de subjectivité, de conversion identitaire et d'identité pour soi/identité pour autrui mises en œuvre par les chercheurs, qui sont propres à l'interactionnisme et nous servent à justifier notre méthodologie et notre analyse des résultats empiriques.

2.1. La notion de subjectivité

Les interactionnistes s'accordent pour considérer les carrières comme façonnées par le milieu social, l'environnement et les relations informelles dans lesquels la profession est exercée et comme teintée de subjectivité et de jugements de valeur.

“You will have doubtless got the impression that I am making the usual plea for a value-free science, that is, for neutrality. Such is not my intention. Our aim is to penetrate more deeply into the personal and social drama of work, to understand the social and social-psychological arrangements and devices by which men make their work tolerable, or even glorious to themselves and others.” (Hughes 1958, p. 58)

Hughes plaide pour une science intégrant la subjectivité du sujet, voire même assumant cette subjectivité et l'incluant comme élément essentiel pour comprendre le sens que les individus donnent à leur travail. L'objectif des sociologues de l'Ecole de Chicago est de creuser « au plus profond » ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation pour mieux dénouer le « drame social »

(« *social-drama* »¹²) du monde professionnel. La littérature et le sens commun ont forgé des stéréotypes sur les professions et l'on ne se pose pas la question de comment se sont formés ces stéréotypes, et par rapport à quoi ou à qui ils se sont constitués. En étudiant des « types de personnalité » différentes de ce qu'entend le sens commun, comme le phénomène de déviance par rapport à la norme (Becker 1963), ainsi que l'interprétation de l'individu sur sa propre expérience de carrière, l'école de Chicago cherche à casser les codes communément admis en contrebalançant la vision « normative », et à réfléchir sur les parcours des individus dans la société ou le monde du travail.

Pour les interactionnistes, l'action humaine n'est pas déterminée par des forces sociales, économiques, culturelles ou psychologiques ni par une structure ou des systèmes organisationnels figés. Au contraire, l'impact de ces forces ou de ces systèmes servent de médiateurs aux interactions sociales. Les individus construisent leurs propres actions et le sens qu'ils leurs donnent. Les interactionnistes se concentrent sur la façon dont les gens vivent le monde social, comment ils construisent du sens au quotidien, ce qu'ils pensent faire et la façon dont ils réagissent entre eux (Evetts 1992). On se situe alors dans une analyse du sens donné par l'acteur à l'idée de « faire carrière », plus qu'à la structure de carrière en tant que telle, ou bien les chemins objectifs empruntés par les individus. L'étude des carrières subjectives se porte alors sur la façon dont l'individu interprète son parcours objectif, la façon dont il considère les échecs et les réussites, ce qu'il considère comme échec et réussite et les raisons, objectives ou subjectives, qu'il donne pour les expliquer.

D'après la vision interactionniste, et contrairement à la vision structuraliste, l'individu joue un rôle dynamique, en élaborant des stratégies pour s'adapter et s'ajuster aux situations diverses, plutôt que de céder à la conformité ou se laisser aller à la passivité de l'individu résigné au déterminisme des structures. En empruntant à Becker l'idée de réfléchir au « comment » et non plus au « pourquoi » on devient associé (Becker et Mailhos 2002), on ne s'intéresse plus aux causes ou aux déterminants du passage à l'association, mais à la dynamique propre de la carrière et de l'histoire « en train de se faire » d'un comportement qu'il n'est pas nécessaire d'expliquer par le passé de l'individu pour en rendre compte sociologiquement (Becker 1963). On cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs propres choix, à dépasser la dimension

¹² L'expression « *social drama of work* » rend compte d'une analogie utilisée par Hughes dans son ouvrage entre les représentations théâtrales et les situations de travail où interagissent les individus et qui sont analysées par le sociologue Hughes, E. C. and J. M. Chapoulie (1996). Le regard sociologique: essais choisis, Éditions de l'École des hautes études en science sociales..

objective de la carrière (séries de grades, d'emplois ou de réalisations successives) pour s'intéresser à la dimension plus subjective, où les bifurcations, les tournants ou les choix sont expliqués à la lumière des perspectives individuelles et du sens qui leur sont attribués.

S'inspirant du positionnement interactionniste, le sociologue française Claude Dubar (1991) propose un programme d'analyse des carrières, que nous souhaitons appliquer à notre étude empirique. D'après lui, il s'agit en premier lieu de mettre en lumière les **filères** possibles au sein de l'organisation, en identifiant les voies formelles et institutionnalisées, mais également celles qui sont informelles ou « non-admises », généralement constatées en remarquant les régularités de parcours et les récurrences de trajectoires, mais également les modifications notables dans la composition des activités. Dans un second temps, il faut repérer les « **turning points** » de la carrière, c'est-à-dire les décisions importantes ou les choix cruciaux qui ont été saisis par les individus, et qui ont marqué des opportunités ou des moments importants dans le dessin de leur trajectoire. Dans la même optique, il est intéressant de repérer les interactions décisives, et les références à « d'autres significatifs » qui déterminent la progression ou au contraire la stagnation ou l'échec dans une carrière. Enfin, dans un dernier temps, on cherche à dégager des **stratégies de carrière** mises en œuvre par les individus pour progresser et pour faire reconnaître leur succès dans le système (Dubar 1991, p. 138). Bien que l'idée de stratégie soit forte pour rendre compte de la trajectoire de l'individu dans l'organisation, il est intéressant néanmoins de comprendre la projection du soi dans l'avenir en fonction de ce que les individus projettent de l'évolution de l'organisation ou anticipent de leurs choix futurs.

Hughes définit alors la carrière comme « *somme totale de ces dispositions et orientations qui fournit la clé de la distribution des professionnels parmi les diverses voies de carrière et les diverses sortes de pratiques.* » (Hughes 1958, p. 159).

2.2. La conversion identitaire : un lien entre construction identitaire et processus de carrière

Précédemment, nous avons vu que la vision interactionniste permettait de prendre en compte le devenir à la fois dans sa dimension identitaire et biographique, à partir d'un point de vue microsociologique qui s'intéresse au quotidien et aux discours des individus ; et à la fois dans sa dimension processuelle, en opérationnalisant le concept de carrière, qui permet de considérer le devenir dans sa dimension longitudinale. Cette double prise en compte identitaire et processuelle, microsociologique et longitudinale, peut en particulier être saisie par le concept

de socialisation, très développé dans la littérature interactionniste. Nous avons déjà en partie abordé dans le premier chapitre de cette thèse cette idée de socialisation, puisque la littérature comptable traite de son rôle dans le processus de construction identitaire des auditeurs. Toutefois, le positionnement des chercheurs comptables est plus critique, et peu utilisent la posture interactionniste. Nous souhaitons justement adopter ce cadre théorique comme grille de lecture pour nos résultats, en ce qu'elle permet de faire un lien entre les deux acceptions du devenir, entre construction identitaire et processus de carrière, et nous permet de répondre de façon cohérente et justifiée à notre question de recherche. Le projet interactionniste nous intéresse pour son point de vue microsociologique et son approche longitudinale. Mais il doit également être complété par l'étude des relations et des interactions liées à l'activité et produites par un groupe de pairs, orientés vers la création d'un ordre interne que Hughes appelle « ordre de l'interaction » (Hughes et Chapoulie 1996). C'est Simmel (1908) le premier qui voit dans les professions modernes des formes évoluées de socialisation qui les distinguent des autres confréries ou guildes médiévales, « *sociabilité nouvelle, interactive et intériorisée, volontaire et émergente et non plus imposée et subie* » (Dubar et Tripier 1998, p. 97). Il souligne que c'est le partage de ces attitudes, conduites et normes, par ajustement mutuel, qui constitue l'esprit collectif d'un groupe et non pas son intégration à un ordre préétabli. « *L'ordre émerge des interactions et se reproduit par intériorisation dans les personnalités des membres* » (Ibid., p.97). Ainsi le disciple de Simmel étudie le processus de cooptation dans les cabinets, en tant qu'actions réciproques visant à l'autoconservation d'un groupe social. D'après lui, le groupe ne peut se « *reproduire* » au-delà des individus qui le composent que si chacun est « *pénétré* » d'un esprit commun et si chacun montre « *une grande capacité d'assimilation de son rôle* ». L'imprégnation culturelle devient donc la condition de la construction de l'identité, considérée comme décisive dans la socialisation professionnelle (Dubar 1991). Pour la pensée interactionniste, la base de la réflexion se situe finalement au niveau des relations entre acteurs et structure, relations qui sont constitutives à la fois de la structure mais également de l'identité des agents. Les actions sociales sont alors considérées comme des chaînes d'interactions, le travail du chercheur étant de mettre à jour et de caractériser les diverses configurations stabilisées résultant des actions réciproques des individus (Ollivier 2011).

Le cadre conceptuel interactionniste nous permet de concevoir le processus de carrière comme un engagement professionnel, en introduisant « *la dimension subjective, vécue, psychique au cœur même de l'analyse sociologique* » (Dubar 2001, p.111). Le processus de socialisation, central dans ce courant théorique, permet alors de saisir la dynamique du professionnel en train

de se faire. Si la carrière est saisie comme un engagement processuel, on peut alors considérer le professionnel comme en devenir, tout au long de son cheminement de carrière. Dans le cas qui nous intéresse, l'auditeur construit son identité au fur et à mesure de son parcours dans le cabinet. On peut donc chercher à comprendre comment on « devient » associé, en resituant l'activité professionnelle « *dans une dynamique temporelle, dans une vie de travail qui inclut l'entrée dans le métier, le déroulement de l'activité, les bifurcations, les anticipations, les réussites et les échecs* » (Dubar et Tripier 1998, p. 95).

C'est sur ce processus de socialisation professionnelle que nous souhaitons nous concentrer dans ces travaux de thèse, et en particulier sur la notion de **conversion identitaire**. Pour Dubar, l'identité sociale se définit par les transformations de « l'être » qui s'opèrent par le biais de la socialisation dans le nouveau métier. En s'engageant dans la carrière, le professionnel est soumis à un processus de conversion identitaire (Hughes 1958 ; Dubar 1991 ; Strauss 1992) : l'acquisition de savoirs formels et informels modifie ce qu'il a (compétences, savoir, techniques) mais aussi qui il est (comportements, valeurs, image). C'est dans un article de 1955, repris au chapitre 9 de *Men and Their Work*, que Hughes définit et précise le concept de conversion identitaire en parlant de « la fabrication d'un médecin » (« *The Making of a Physician* ») : il présente un modèle de socialisation professionnelle, « *conçue à la fois comme une initiation, au sens ethnologique, à la « culture professionnelle » et comme une conversion au sens religieux de l'individu à une nouvelle conception de soi et du monde, bref, à une nouvelle identité.* ». (Dubar 1991, p. 135)

Il se produit donc, chez le professionnel, une modification identitaire qui se réalise tout au long du processus, et qui est marquée par des tournants biographiques à identifier. Hughes les appelle « *turning points* ». Le concept de « conversion identitaire », développé par l'école interactionniste, nous séduit d'une part pour son inscription dans une analyse processuelle de la carrière, qui permet de considérer le parcours du professionnel dans sa dimension dynamique et temporelle. D'autre part, pour la notion de « *turning points* » qu'il porte en lui, la conversion marquant le passage d'un état à un autre, de façon relativement tranchée. On était quelqu'un et, suite à la « conversion » on est devenu quelqu'un d'autre. Ce changement, que Berger et Luckman appellent également « alternation identitaire » (Berger et Luckmann 1991) permet de concevoir un changement irréversible qui se produit au sein de l'individu mais du fait des interactions de l'individu avec son environnement professionnel et social. En reconstruisant le cheminement du professionnel, et en analysant la façon dont il acquiert la culture professionnelle de son environnement de travail, par le processus de socialisation, on saisit alors

son accession au statut de professionnel, reconnu de lui-même mais également de ses pairs et d'autrui.

Dans une profession en recomposition permanente, les sociologues interactionnistes concentrent leurs études sur la socialisation professionnelle et son rôle dans la construction identitaire des individus. Le processus à la fois biographique et identitaire vécu par l'individu au travail est mis à jour par l'étude de la socialisation des individus dans l'exercice de leur métier.

« La socialisation professionnelle (Dubar, 1991), en dotant les professionnels en devenir de connaissances mais aussi de valeurs et de représentations propres au groupe professionnel dans lequel ils s'insèrent, conduit à des conversions identitaires. »
(Demazière et al. 2009)

Nous soulignons l'aspect central de cette notion de **conversion identitaire** dans notre travail d'analyse pour la suite de la thèse. Nous voulons saisir l'accession à l'identité de l'associé comme un processus inscrit dans la durée, et un apprentissage, au sens utilisé par Becker dans son étude biographique sur les fumeurs de marijuana (Becker 1963). Nous croyons en effet que la construction identitaire de l'auditeur passe par des étapes obligatoires, qui lui permettent de peu à peu se reconnaître et être reconnu par autrui comme un associé et c'est ce que nous cherchons à montrer dans le chapitre 6 de ce document, par l'opérationnalisation du concept de conversion identitaire.

2.3. Identité pour soi et identité pour autrui

Notre travail de thèse s'inscrit dans le prolongement des travaux interactionnistes de l'école sociologique de Chicago, en empruntant « la méthode » d'analyse des professions pour l'appliquer aux professionnels de l'audit des cabinets *Big Four*. Pour cela, nous proposons, dans ce paragraphe, de préciser cette méthode d'analyse en nous appuyant sur les travaux d'Everett Hughes dans *Men and Their Work*, et plus particulièrement sur le chapitre 9 intitulé « *The Making of a Physician* »¹³.

Reprécisons, en premier lieu, que devenir professionnel, pour les sociologues de l'école de Chicago et pour Hughes en particulier, ce n'est pas seulement maîtriser un savoir technique ou développer une expertise dans un domaine particulier, mais également tout un processus de

¹³ Issu d'un article publié en 1955, sous le même titre, dans *Human Organization*, Vol. 14 (Winter 1955) p.21-25

socialisation qui permet d'intégrer les codes du professionnel et le comportement adéquat, intérioriser les valeurs et le langage. Dans le chapitre 9 de son ouvrage, Hughes étudie la façon dont « se fait » un médecin, afin de comprendre comment l'individu devient professionnel, comment on passe du profane au sacré, quel est le processus de « fabrication » du professionnel. On est bien dans l'idée de processus de conversion, pour devenir ce que l'on est, au sens hégélien du devenir, mais également comme un processus dynamique et temporel de réalisation de soi. Pour faire le lien entre construction identitaire et processus de carrière, il analyse le processus de socialisation des médecins, et réfléchit à comment on apprend à devenir professionnel, la carrière étant ce processus d'apprentissage.

En particulier, il note l'existence de deux phases dans l'apprentissage d'un métier, celui de la formation (« *medical education* ») et celui de la pratique et de l'apprentissage de la culture (« *medical culture* »). Alors que la formation est un passage important dans la construction d'un professionnel et permet l'apprentissage d'un socle théorique et des techniques et règles utiles pour l'exercice du métier, devenir professionnel comporte également un apprentissage sur le terrain de la culture et des comportements à adopter pour *devenir* professionnel.

« Medical education is the whole series of processes by which the medical culture is kept alive (which means more than merely imparted) through time and generations, by which it is extended to new populations or elements of the population, and by which it is added to through new learning and experiment. » (Hughes 1958, p. 119)

Pour Hughes, il y a forcément un décalage entre la représentation idéale qu'on peut se faire d'un métier et la réalité qu'on découvre en le pratiquant. C'est ce décalage qui construit l'identité des praticiens, leurs techniques et c'est la façon de gérer ce décalage qui permet la conversion identitaire : la socialisation est alors l'apprentissage de la façon de gérer les décalages entre modèles professionnels et réalités pratiques.

« One may say, then, that a young man thinking about himself as a physician is thinking about a young man as yet somewhat unknown to himself, doing work and playing roles not yet known, in situations he has never yet been in. This is not to underestimate the anticipatory playing of roles; but no matter how sensitive the individual's anticipation of himself in a future role, there is some gap between anticipation and realization. » (Hughes 1958, p. 126)

Malochet a réalisé, en utilisant le cadre interactionniste, une enquête sur les surveillants de prison (Malochet 2004). Il met en évidence, dans son travail, le décalage entre les cours théoriques enseignés lors de la formation, l'apprentissage des règles de droit en matière de procédure pénale ou du règlement de la prison, et l'application de ce savoir sur le terrain, lors des stages de pratiques. Il s'agit alors de s'adapter et d'user de diplomatie, pour se faire respecter en tant que surveillant et être reconnu par les détenus comme légitime à exercer l'autorité conférée par le poste. Le professionnel est alors soumis, dans l'exercice de son métier, à une injonction contradictoire, qu'il tente de résoudre en adaptant son comportement, sa façon de parler, ou de gérer sa relation avec les collègues, la hiérarchie ou le temps. Alors que la formation fournit les règles formelles, la pratique sur le terrain permet d'acquérir un apprentissage dans le temps des règles informelles et des ficelles du métier. Cet apprentissage se fait par interactions avec l'environnement de travail, la structure organisationnelle ou les relations avec les clients, les collègues ou les supérieurs. Ces interactions construisent l'identité au quotidien, identité qui est mouvante, car encadrée dans une structure mouvante, et évoluant au fil des tâches, des profils et du temps.

En audit, la littérature comptable a mis en évidence qu'on apprend à devenir auditeur à l'entrée dans le cabinet, par la socialisation et le contrôle (cf Chapitre 1).

« Initiation into a new role is as much a part of medical training as is the learning of techniques; indeed, part of it is to learn the techniques of playing the role well. A role is always a part in some system of interaction of human beings; it is always played opposite other roles. To play one is not to play another. One might say that the learning of the medical role consists of a separation, almost an alienation, of the student from the lay medical world; a passing through the mirror so that one looks out on the world from behind it, and sees things as in mirror writing. » (Hughes 1958, p. 119)

Dans cette thèse, nous proposons justement d'étendre cette analyse de la socialisation des auditeurs à la population des associés, en envisageant la construction de leur identité comme inscrite dans le processus microsociologique et longitudinal de la carrière. Il y a beaucoup de flous et de tâtonnements dans l'apprentissage du « devenir professionnel », ce qui justifie de l'étudier sur la longueur d'un récit de carrière, depuis le premier jour dans le cabinet et en dépassant le caractère officiel et tracé de la carrière formelle. Les chemins parallèles, les carrières atypiques ou les parcours particuliers sont riches de sens et d'explications de la

structure de carrière au sein des organisations et nous renseignent sur le processus de construction identitaire des professionnels.

Pour Claude Dubar, qui écrit en 1991 « *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles* », l'intérêt de la notion d'identité est d'introduire la dimension subjective, vécue, voire psychique au cœur de l'analyse sociologique. L'idée contenue dans le concept de socialisation qu'il développe est que des expériences singulières de travail (évaluation, formation continue, projet professionnel) peuvent être des leviers de l'identification collective des salariés. Il va donc chercher, à l'instar de Sainsaulieu, à distinguer les mentalités collectives produites dans l'organisation.

L'auteur pose le postulat que chaque individu est confronté à une double exigence dans son travail : être reconnu par les autres et accomplir les meilleures performances possibles. La socialisation ne peut donc être réduite à une simple dimension, mais consiste pour l'individu à gérer cette dualité irréductible. En effet, selon lui, l'identité pour soi et l'identité pour autrui sont « *à la fois inséparables et liées de façon problématique* » (Dubar 1991, p. 83-84).

L'individu est donc confronté à deux processus, qu'il doit faire coïncider au maximum : d'une part l'attribution de l'identité par les institutions et les personnes en interaction avec l'individu, d'autre part l'incorporation de l'identité par les individus eux-mêmes. Le processus identitaire est donc un processus complexe qui ne peut s'analyser hors du système d'action dans lequel l'individu est immergé. Dans cette perspective, le processus de construction identitaire est fluctuant et dynamique :

« *L'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, de divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions.* » (Dubar 1991, p. 109).

Selon Claude Dubar, les identités sont donc générées par des pratiques et des rapports sociaux entre les différents acteurs. Selon lui, les identités sont des manières socialement reconnues pour les individus de s'identifier les uns et les autres dans le champ du travail et de l'emploi. La socialisation est donc l'outil permettant le processus d'identification :

« *L'individu se socialise en intériorisant des valeurs, des normes, des dispositions qui en font un être socialement identifiable* » (Dubar 1991, p. 135)

Le sociologue français s'appuie sur les travaux de George Herbert Mead, qui dans son ouvrage intitulé *Mind, Self and Society* (1974) décrit la socialisation comme outil de construction d'une identité sociale dans et par l'interaction et la communication avec les autres :

« La conversation par gestes est ainsi, selon Mead, à l'origine de tout langage, le modèle (pattern) de toute communication et « l'essence de la signification » dans la mesure où elle comporte les deux aspects de tout processus social : la réaction adaptative de l'autre et l'anticipation du résultat de l'acte social qu'il indique ou commence : l'autre réagit en s'adaptant à ce geste : cette réaction est la signification du geste. » (Dubar 1991, p. 96).

Citant Mead, Claude Dubar explique que la reconnaissance du Soi suppose que l'individu ne soit pas seulement un membre passif du groupe ayant intériorisé ses « valeurs générales » mais qu'il soit un acteur y jouant un « rôle utile et reconnu ». Dans ce processus intervient une dialectique, voire un dédoublement entre le « moi » identifié par autrui et reconnu par lui comme « membre du groupe » et le « je » s'appropriant un rôle actif et spécifique au sein de l'équipe et « reconstruisant activement la communauté à partir des valeurs particulières liées au rôle qu'il assume ». C'est de l'équilibre et de l'union de ces deux faces du Soi (le « moi » ayant intériorisé « l'esprit » du groupe et le « je » permettant à l'acteur de s'affirmer positivement dans le groupe) que dépendent la consolidation de l'identité sociale et donc l'achèvement du processus de socialisation. La socialisation va donc de pair, pour Mead et Dubar, avec l'individualisation :

« Plus on est soi-même, mieux on est intégré au groupe. » (Dubar 1991, p. 97).

Ce qui importe dans ce processus, c'est la double action par laquelle les individus s'approprient subjectivement un « monde social », c'est-à-dire l'Esprit (Mind) de la communauté à laquelle ils appartiennent et, en même temps, s'identifient à des rôles en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace :

« La conclusion de Mead apporte un élément important à la lecture faite de Max Weber : si la société (Society, synonyme ici de Gesellschaft) ne peut se construire sans fidélité à l'esprit (Mind) de la communauté (community synonyme de Gemeinschaft) dans laquelle elle s'enracine, elle ne peut le faire que par l'action coordonnée d'individus socialisés (Self) qui se construisent et inventent de nouvelles relations, productrices de social. En se socialisant, les individus créent de la société autant qu'ils reproduisent de la communauté. » (Dubar 1991, p. 98).

Claude Dubar s'inscrit donc dans un courant interactionniste en considérant la construction de l'identité comme un processus de co-construction par les institutions et les individus. **La socialisation des professionnels devient donc un processus de construction identitaire**, qui est à la fois influencée par les acteurs et qui les influence et les contrôle dans l'exercice de leur travail.

De la même façon, dans son ouvrage *Outsiders* sur l'analyse de la genèse du comportement déviant des fumeurs de marijuana, Becker montre que l'identité déviante se forge au cours d'un processus (*career*) qui constitue une « *transaction entre un groupe et un individu considéré par le groupe comme ayant transgressé une norme.* ». Ce n'est pas seulement la transgression qui fait la déviance, mais aussi et surtout l'étiquetage (*labelling*) par les autres du comportement déviant. En quelque sorte, l'identité déviante se construit en interaction entre d'une part l'identification imposée par autrui et d'autre part la socialisation de l'individu au sein du sous-groupe déviant. L'acte déviant devient alors le statut principal de l'individu qui se définit selon lui et auquel s'identifie (Dubar 1991, p. 106).

Nous retenons l'idée que l'identité se construit également dans le regard que les autres posent sur nous. La construction identitaire doit donc être analysée comme une construction sociale, et comme encadrée dans un contexte organisationnel. Nous rejoignons ici notre conception de l'identité comme un processus à analyser, développée dans le chapitre 1 section 1 de cette thèse.

Le concept de carrière nous permet d'adopter une vision longitudinale des trajectoires professionnelles et dans notre cas précis, d'envisager le devenir associé comme une continuité de parcours et comme un processus qui se poursuit sur toute la durée d'une carrière. Alors que la littérature insiste sur l'importance de l'acquisition de savoirs et de valeurs dans la construction identitaire des auditeurs, la vision longitudinale des interactionnistes permet de mettre l'accent sur l'acquisition d'un savoir-être et d'un savoir-faire, pour marquer l'apprentissage dans le temps.

C'est au sein du cadre conceptuel de l'interactionnisme symbolique que nous souhaitons inscrire nos travaux de thèse. Nous voulons nous situer dans une analyse microsociologique des raisons d'agir et de rendre compte des acteurs individuels, encastrés dans des relations sociales et des interactions complexes au sein de l'organisation ; cette recherche de sens nous guide alors dans la compréhension des interactions et dans la constitution des réseaux d'influence qui animent l'environnement professionnel. Interroger le processus de socialisation des auditeurs et l'engagement des auditeurs dans la carrière d'associé peut, nous semble-t-il, être un moyen d'accéder au processus de construction de l'identité des associés, et ainsi nous aider à comprendre qui sont les associés des cabinets d'audit, qui, du point de vue macrosociologique, forment la structure décisionnelle du cabinet mais dont on connaît si peu l'interaction microsociologique.

Section 3 : Le travail de terrain chez les Interactionnistes

Nous proposons, dans cette section, de présenter le travail de terrain chez les Interactionnistes, qui fut le fondement de cette « théorie » plus programmatique que théorique (Partie 1), et qui s'appuie essentiellement sur une démarche inductive, assumant la subjectivité du répondant mais également la place particulière du chercheur, intégré dans son terrain de recherche (Partie 2). Cette approche trouve sa justification dans l'usage des récits de vie, qui permettent de prendre en compte et de revendiquer les biais créés par la position du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche (Partie 3).

1. Une approche interactionniste plus programmatique que théorique

Le courant interactionniste est un courant controversé en théorie des professions, tant il rejette, dans son approche, les systèmes de pensées tout constitués et globalisants. Plaidant pour une approche microsociologique considérant l'acteur stratège et les conditions de son agir, il rejette le déterminisme de la structure ou le conditionnement des structures de domination, et cherche, dans l'étude des cas particuliers et la diversité des pratiques professionnelles, à dégager une perspective d'ensemble, plus critique ou programmatique que théorique (Dubar et Tripier 1998).

Le courant interactionniste trouve son unité dans l'empirie et l'accent mis sur les études de terrain, privilégiant l'observation directe, personnelle et prolongée d'une partie des situations et comportements analysés.

« Cette technique est en affinité avec une sociologie qui met au centre de son programme d'étude non des faits constitués à la manière de Durkheim, mais des actions collectives et des processus sociaux qui peuvent en partie être appréhendés à travers des interactions directes, et donc le sens vécu par les agents n'est ni donné d'avance, ni susceptible d'être négligé. » (Chapoulie 1984, p. 587)

C'est Robert Park qui donne à l'interactionnisme cette focalisation sur le terrain. Ancien journaliste, il encourage ses étudiants à dépasser les statistiques et l'étude des documents officiels pour plonger au cœur du réel, par des observations in situ et/ou par entretiens et confronter l'observation du réel aux statistiques et aux archives. Pour Howard Hughes (1958), père fondateur de l'interactionnisme symbolique et de l'école sociologique de Chicago, qui est mieux placée que la personne elle-même pour décrire et analyser son travail ? Inscrire ensuite

cette biographie dans le cycle de vie du sujet (*careers*) nous fournit un cadre de lecture pour comprendre comment un individu en est arrivé à faire ce qu'il fait. Hughes, puis ses étudiants, insistent sur le fait que les recherches empiriques ne peuvent se passer d'une perspective temporelle suffisamment large. Epistémologiquement, les interactionnistes rejettent la notion de biais subjectif ou de méfiances vis-à-vis des rhétoriques professionnelles, car l'essentiel est pour eux de pouvoir :

« (...) resituer l'activité professionnelle dans une dynamique temporelle, dans une vie de travail qui inclut l'entrée dans le métier, le déroulement de l'activité, les bifurcations (*turning points*), les anticipations, les réussites et les échecs. Nul mieux que la personne concernée ne peut le faire, notamment lors d'un entretien biographique. » (Dubar et Tripiier 1998, p. 95).

Assumant la subjectivité du chercheur, les interactionnistes encouragent d'ailleurs une certaine familiarité entre les populations étudiées et le chercheur, lui permettant un accès au terrain facilité et une connaissance de la « culture » professionnelle. Ainsi, une grande partie des recherches empiriques interactionnistes ont-elles été réalisées par des chercheurs issus, de par leur passé professionnel, des terrains étudiés, bien avant même le début de leurs recherches. Becker (1963) était pianiste de jazz, Davis (1974) chauffeur de taxi ou Roy (1952, 1954) avait travaillé dans un atelier de montage à la chaîne.

Le travail des interactionnistes issu de la tradition sociologique de l'école de Chicago ne constitue pas, en soi, un cadre théorique précis, au sens de « *corps de propositions prétendant constituer et rendre compte d'une série de « faits »* » (Chapoulie 1984, p. 601) mais plutôt un cadre méthodologique guidant le chercheur dans ses interrogations et sa démarche empirique, sans réduire celui-ci à la simple vérification d'une hypothèse préalablement formulée, dans une démarche inductive, précisée par les travaux de Glaser & Strauss (1967).

La perspective interactionniste préconise alors l'approche biographique comme outil méthodologique. Au cours de l'entretien, l'interviewé assume une reconstruction rétrospective de son parcours et lui donne un sens. C'est à partir de l'accumulation de preuves, l'étude des récurrences et des ruptures de parcours que le chercheur est en mesure d'identifier une vision globale de la carrière et des évolutions au sein de l'organisation. Cette méthodologie défend l'idée que le sens est encadré dans un contexte individuel, social, temporel spécifique et se focalise délibérément sur les raisons subjectives de l'action à un moment donné, dans un contexte spécifique et par un individu en particulier. C'est dans la continuité de ces travaux que notre recherche s'inscrit, en cherchant à comprendre quels mécanismes sociaux orientent les carrières en audit et comment on devient associé dans un cabinet d'audit Big 4.

2. Une approche inductive et ethno-méthodologique

Comme évoqué précédemment, beaucoup de chercheurs ont vu dans l'interactionnisme une démarche méthodologique plus qu'un cadre théorique. C'est, de notre point de vue, une approche qui place l'étude du terrain au cœur de sa démarche d'investigation, à partir d'observations in-situ, personnelles et prolongées d'une partie des situations et des comportements étudiés, de recueils approfondis de témoignages et de l'utilisation éventuelle d'archives.

« Cette technique [observations in situ] est en affinité avec une sociologie qui met au centre de son programme d'étude non des faits constitués à la manière de Durkheim, mais des actions collectives et des processus sociaux qui peuvent en partie être appréhendés à travers des interactions directes, et dont le sens vécu par les agents n'est ni donné d'avance, ni susceptible d'être négligé. » (Chapoulie 1984, p. 587)

Hughes insiste en particulier sur le fait que les recherches empiriques ne peuvent se passer d'une perspective temporelle suffisamment large, qui permettent de saisir les phénomènes et les processus microsociologiques dans leur dimension longitudinale.

Il y a donc une dialectique empirique qui cherche à concilier, d'une part, la connaissance approfondie d'un terrain, de ses codes et de ses pratiques et par ailleurs, une approche inductive qui interdit toute formulation d'hypothèses ou d'idées préconçues préalables.

« Toutes les études inscrivent, parmi leurs objectifs, d'appréhender les significations investies dans leurs activités par les populations auxquelles elles s'intéressent et en cela, elles se distinguent de toutes les formes de recherches qui tiennent ces significations pour évidentes ou quasi-évidentes ou, ce qui est plus fréquent, pour des aspects négligeables et superficiels de la réalité sociale. » (Chapoulie 1984, p. 593)

Contrairement à l'approche hypothético-déductive, où le chercheur forme des hypothèses construites à partir de la théorie existante, puis les vérifie de façon empirique, l'approche inductive se propose d'enquêter sur un moment de réalité sociale, qu'on ne connaît pas a priori et qu'on cherche à connaître de façon objective et critique, en se fondant sur l'observation concrète. Ne soyons pas non plus naïf, personne n'arrive sur un terrain sans connaissance préalable, mais influencé par des a priori, des préjugés ou des stéréotypes dont le chercheur voudra se débarrasser au cours de son enquête. L'objectif de la démarche inductive est alors de

comprendre le fonctionnement interne de l'objet étudié et en élaborer un modèle sous la forme d'hypothèses cohérentes et plausibles et d'éclairer les contextes sociaux étudiés (Bertaux 2005).

Il découle de cet intérêt pour les significations vécues par les agents que les recherches de terrain ne peuvent pas être décrites ou utilisées comme vérification de propositions précises, formulées à l'avance mais que leur thématique se constitue presque toujours en partie au cours de la collecte de données, conformément à la démarche inductive. Ainsi, l'objet de recherche se construit-il au fur et à mesure de l'investigation et les grilles d'analyse et les thématiques sont-elles « inventées » (Becker 2006). Il est par conséquent difficile de rendre compte de la méthodologie employée au cours de cette recherche, tant la démarche qui fut la nôtre peut apparaître comme complexe, faite de tâtonnements, de doutes, d'incertitudes, d'erreurs et de retours en arrière (Benelli 2011). Dans la démarche empirique inductive d'inspiration interactionniste, la participation du chercheur à la « culture » de la population étudiée est incontournable pour le recueil de données. Le chercheur doit passer par une sorte de socialisation dans le milieu qu'il étudie (Chapoulie 1984). La connaissance des catégories de langage et d'actions pratiquement utilisées par les sujets étudiés est un outil d'objectivation des données recueillies et des expériences racontées par les agents.

La théorie interactionniste justifie et encourage le recours à une méthodologie qualitative, interprétativiste, et une posture inductive et ethnosociologique, telle que décrit dans ces deux parties. En particulier, pour combiner vision temporelle et perspective microsociologique, les interactionnistes préconisent le recours au récit de vie, qui permet d'accéder au processus de construction de l'identité des professionnels. Afin de cerner le processus de devenir dans l'acception que nous avons défini préalablement, nous avons choisi d'avoir recours à cette méthodologie dont nous rendons compte dans la partie suivante.

3. Les récits de vie

We see “stories” as important to identity construction, as they are the raw materials of a wide “identity set” that individuals can draw upon to construct identity. (Pratt et al. 2006)

L’opportunité était belle, compte tenu des caractéristiques de la population, de recourir à la méthode exploratoire des récits de vie. Rencontrer les associés des Big 4 et leur faire « raconter » leur carrière, leur trajectoire et leur vie d’associé nous permet en effet d’utiliser une méthodologie originale et peu usuelle en sciences de gestion, pour construire un corps d’hypothèses exploratoires permettant de mieux comprendre la construction de l’identité de ces individus. En faisant le récit de sa « vie professionnelle », l’associé produit un discours sous forme narrative.

3.1. Une approche discursive

Par le discours, on accède à la façon dont l’individu se perçoit et exprime son identité, au moins telle qu’il la perçoit.

“Discursive perspective assumes that individuals are surrounded in the social web by a range of more or less contradictory discourses which play a central role in the construction of identity.” (Gendron et Spira 2010, p. 4).

Selon cette perspective, les discours sont considérés comme des “lieux” où les individus se positionnent pour constituer leur identité. Cette identité n’est pas unique puisqu’elle peut intégrer divers discours, parfois contradictoires, pour se positionner. (Woodward 1997). Les individus construisent leur identité notamment au travers des discours environnants. Les discours ne sont pas neutres, ils spécifient plus ou moins explicitement ce qui est vrai ou faux, et quels sujets peuvent être abordés dans un lieu et un temps spécifique. (Dent et Whitehead 2002). Par conséquent, et selon cet angle de recherche, la production de sens et la construction de l’identité sont intimement liées, et apparaissent comme un terrain de recherche peu traité.

“One of the main features of our paper is to further sensitize accounting researchers and others about the potential of research on the identity work / sense making nexus. (...) In

a way, the study of entangled processes of identity work and sense-making allows researchers to overcome the artificial divide between the micro and the macro.”

(Gendron et Spira 2010, p. 24-25).

Notre travail de recherche consistera donc à comprendre l'identité des associés d'audit au travers de leur discours et de la façon dont ils se comprennent et se définissent. L'étude se fera donc d'une part au niveau individuel, en étudiant l'associé en tant que professionnel et d'autre part dans un contexte organisationnel, qui cadre le discours de l'associé et le sens qu'il donne à sa propre fonction. L'objet de la thèse résidera dans **l'interface entre l'identité individuelle et organisationnelle**.

3.2. Inscrire les récits de vie dans la perspective ethnosociologique

Adoptant une perspective ethnosociologique (Bertaux 2005), l'objectif est alors d'étudier un fragment particulier de réalité (la carrière des associés dans les Big 4 en France) et d'en comprendre « les contextes sociaux » au sein desquels elle s'est inscrite, les pratiques récurrentes et les logiques d'actions qui la façonnent. Cette perspective nous oriente alors vers des « récits de pratiques en situation », facilitant l'accès à l'identité par la pratique.

L'intérêt de ces récits de vie réside dans l'enquête sur une réalité dont on ne sait pas grand-chose au préalable. Les récits vont nous permettre d'apporter des éléments de connaissance fondés sur l'observation concrète et comprendre ainsi le fonctionnement de ce « corps social » en construisant un corps d'hypothèses plausibles. Daniel Bertaux les envisage comme des descriptions d'expériences vécues et des contextes dans lesquels elles s'inscrivent. L'objectif est de récolter toute une série de témoignages sur le même phénomène social (ici, le fait d'être associé dans un Big 4 en France) et de mettre ces témoignages en rapport les uns avec les autres, afin de faire ressortir un noyau commun : on cherche à extraire le général des situations particulières.

Bien sûr, le chercheur est conscient qu'interviennent des médiations subjectives et culturelles entre la situation vécue et sa mise en récit (Bertaux 2005). Le narrateur « construit » a posteriori son histoire, lui donne un sens, l'interprète à la lumière de la suite des événements et de son inscription dans son histoire personnelle. Toutefois, la perspective ethnosociologique adoptée dans cette thèse nous aide à gommer ce biais, par l'accumulation de témoignages sur le même phénomène social : en constituant un « noyau commun » d'expériences, il se dessine alors une

vision globale des trajectoires professionnelles au sein d'un même cabinet voire d'un même secteur, par l'analyse des différences et des similitudes dans les récits collectés. On cherche à comprendre et expliquer un fragment de réalité sociale par le récit des pratiques en situation.

On rejoint alors ici le concept interactionniste de carrière, tel que défini dans le chapitre 3 de cette thèse. La temporalité envisagée dans le récit diachronique d'une vie et l'accès au plan microsociologique du discours individuel permet de combiner nos deux acceptions du devenir, tant dans sa version identitaire que dans sa version processuelle et accéder ainsi au processus de construction identitaire. Pour cela, nous nous appuyons sur le concept philosophique d'identité narrative, développé par Paul Ricœur dans les années 80, pour tenter justement de concilier la dialectique identitaire entre l'essence et la structure, et associer les interactions entre structure et individu. C'est cette philosophie que nous développons dans la section suivante, ainsi que les limites dénoncées par Pierre Bourdieu notamment, de ce type d'épistémologie.

Section 4 : L'identité narrative de Paul Ricoeur et le débat sur l'illusion biographique (Bourdieu 1986)

«L'histoire racontée dit le qui de l'action, l'identité du qui n'est donc qu'une identité narrative. »
(Ricoeur 1985, p. 355)

L'identité narrative, telle que nous allons la définir ci-dessous et qui a été largement précisée par le philosophe français Paul Ricoeur, s'intéresse à la reconstruction a posteriori de l'histoire du sujet, et au sens que celui-ci lui donne. En s'intéressant à ce processus de « mise en intrigue » (Ricoeur 1985) de la vie ou de l'expérience vécue par le sujet, on accède aux médiations subjectives et culturelles entre situation vécue et mise en récit.

Dans le volume 3 de *Temps et Récit* (1983) puis dans *Soi-Même comme un Autre* (1990), Paul Ricoeur s'attache à montrer que c'est seulement dans le temps de la narrativité que la temporalité peut être pensable. Il n'oppose plus le temps de l'histoire et le temps de l'âme (celui des regrets, des souvenirs, des espoirs ou de l'espérance), mais met en évidence une interpénétration de ces deux temporalités, constitutive du temps humain et qui, combinée au temps raconté, nous éclaire sur l'identité personnelle et collective. L'individu est constitué par l'histoire qu'il se raconte lui-même, sur lui-même, ses actions racontées et les histoires que les autres racontent sur lui, dans son environnement. C'est à partir de ce récit temporellement situé de ses actions et ses choix qu'on accède à l'identité de l'individu (Partie 1)

Bourdieu dénonce, dans un texte court et incisif, l'illusion biographique, consistant à considérer la vie comme un récit diachronique et prémédité par une stratégie cohérente et autonome (Bourdieu 1986). Pour lui, les récits de vie ne constituent pas une méthode valable et scientifique. Nous répondons, en nous appuyant notamment sur les arguments de Nathalie Heinich (2010), en précisant notre posture épistémologique, visant non à l'explication et à sa causalité induite, mais à la compréhension de phénomènes sociaux précis et situés (Partie 2). A l'issue de cette section, nous présentons notre démarche de recherche et son design détaillé (Section 3).

1. L'identité narrative (Ricœur 1983, 1990)

Dans la préface de son essai *Soi-même comme un autre* (1990), Paul Ricœur postule une dialectique de l'identité, « deux significations majeures de l'identité » (p.12) construites autour l'identité-*idem* (que l'auteur renomme *mêmeté*), dont la permanence dans le temps est la principale caractéristique et l'identité-*ipse* (ou *ipséité*), qui porte en elle une dialectique complémentaire, celle du *soi* et de l'*autre que soi* (p.13). La *mêmeté*, d'après Ricœur, définit le soi comme ce qui est stable, permanent, identique. L'*ipséité*, elle, renvoie à l'altérité du soi, une identité réflexive qui permet au sujet de se reconnaître soi-même, malgré les changements qui l'affectent. L'*ipséité*, en définitive, ne se définit pas contre l'altérité mais par elle.

Ricœur souligne l'équivocité de l'identité, dans sa dialectique entre *mêmeté* et *ipséité*, mais également dans son rapport à l'altérité, permettant de penser le soi (dans la dimension de la *mêmeté*) à travers le prisme de l'altérité du soi, permise par la dimension de l'*ipséité*, les deux dimensions ne formant, en fin de compte, qu'une seule et même identité, celle du Soi, défini par cette double dialectique.

« (...) l'histoire d'une vie ne cesse d'être refigurée par toutes les histoires véridiques ou fictives qu'un sujet se raconte sur lui-même. Cette refiguration fait de la vie elle-même un tissu d'histoires racontées. [...] L'identité narrative n'est pas une identité stable et sans faille ; de même qu'il est possible de composer plusieurs intrigues au sujet des mêmes incidents [...] de même il est toujours possible de tramer sur sa propre vie des intrigues différentes, voire opposées. [...] En ce sens, l'identité narrative ne cesse de se faire et de se défaire. » (Ricœur 1983).

1.1. La notion de temporalité est centrale à l'identité narrative

Dans la cinquième étude de *Soi-Même comme un Autre*, Ricœur prend en compte la dimension temporelle de l'identité. La personne qui est le sujet d'une étude, qui agit dans un contexte donné, est porteuse d'une histoire :

« L'identité personnelle ne peut précisément s'articuler que dans la dimension temporelle de l'existence humaine. » (Ricœur 1990, p. 138)

Paul Ricœur met en œuvre la théorie narrative dans sa contribution à « la constitution du soi », à partir de la dialectique entre *ipséité* et *mêmeté*. C'est dans le récit de vie que s'articulent les

deux dimensions du soi, car il permet de prendre en compte la dimension temporelle dans laquelle se confrontent ces deux dimensions de l'identité.

La mêmeté, c'est l'identité dans sa dimension d'unicité, de similitude, malgré les changements dus au temps qui passe, au vieillissement ou à l'altération ; c'est ce qui demeure, qui reste permanent, dans le temps et permet de définir l'identité du sujet, par sa structure, l'organisation de son système.

« Toute la problématique de l'identité personnelle va tourner autour de cette quête d'un invariant relationnel, lui donnant la signification forte de permanence dans le temps. »

(Ricœur 1990, p. 143).

La mêmeté, c'est ce qui fait que le sujet reste soi-même, malgré le temps qui passe, les changements qui l'affectent et les décisions qu'il prend. Malgré ces modifications, ces altérations, ces différences, le sujet reste identifié à lui-même et se reconnaît en tant que soi. Dans le récit de vie, le sujet parle donc de son soi dans la dimension temporelle de sa carrière, mais on touche à son identité individuelle, unique, continue bien que changeante dans le temps. Ricœur, dans sa distinction de la mêmeté identitaire, se rapproche de la notion de substance kantienne *« en tant que condition de possibilité de penser le changement comme arrivant à quelque chose qui ne change pas, du moins dans le moment de l'attribution de l'accident à la substance. »* La mêmeté est finalement *« ce qui demeure quand tout le reste change »* (Kant 1869, p. 137). La théorie narrative, opérationnalisée par le récit de vie, se concrétise alors dans la recherche de cet invariant relationnel, ancré dans la permanence dans le temps (Ricœur 1990, p. 143)

Mêmeté et ipséité se recoupent parfois. L'auteur montre en effet que l'identité d'une personne, saisie par les traits de son *caractère* est faite *« d'identifications à des valeurs ou des normes, des idéaux, des modèles, des héros dans lesquels la personne, la communauté se reconnaissent. Le se reconnaître-dans contribue au se reconnaître-à »* (Ibid, p.146) Il y a par conséquent, dans l'identité, d'une part une altérité assumée à se référer à d'autres et d'autre part, une éthique qui est véhiculée par l'identification à des valeurs, qui guident ensuite les actions de l'individu. Il y a en quelque sorte intériorisation de ces valeurs issues, au départ de l'altérité. L'*idem* et l'*ipse* se rejoignent dans l'identité, sans toutefois que ce recouvrement empêche leur distinction. Par la narration, les valeurs et l'éthique individuelle permettent d'accéder à l'identité du sujet.

Pour illustrer la dissociation entre ipséité et mêmeté, Ricœur met en avant la parole tenue. Il la présente comme un déni du changement, puisque quel que soit le changement de désir, d'opinion ou d'inclinaison, la promesse sera tenue. Il y a donc permanence dans le temps de la promesse et de l'éthique du soi, bien que le sujet ne reste pas le même et que son caractère évolue : ici, précisément, ipséité et mêmeté cessent de coïncider (Ibid, p.149).

Il y a donc deux modèles de permanence dans le temps, entre la « *persévération du caractère* » et le « *maintien de soi dans la promesse* » (Ibid, p.150). C'est entre ces deux limites, ces deux bornes qu'évolue l'identité narrative, entre recouvrement et dissociation de l'ipséité et de la mêmeté. C'est la narrativité qui va permettre d'explicité les paradoxes de l'identité personnelle.

1.2. C'est dans le récit de l'action qu'on accède au soi et à l'identité narrative

« *La nature véritable de l'identité narrative ne se révèle, à mon avis, que dans la dialectique de l'ipséité et de la mêmeté. En ce sens, cette dernière représente la contribution majeure de la théorie narrative à la constitution du soi.* » (Ricœur 1990, p. 167)

La narration passe, d'après Paul Ricœur, par la mise en intrigue du récit, qui se caractérise par une concurrence entre une exigence de concordance dans le déroulement des faits et la concession de discordances, par la survenance de « renversements de fortunes » ou d'événements qui viennent émailler le récit. Cette « *concordance discordante* » est caractéristique de la narration, qui oscille entre dispersion épisodique et nécessité d'unification du narrateur. Le philosophe développe la notion d'événement, en affirmant que celui-ci, en intégrant l'intrigue relatée par le personnage perd sa neutralité impersonnelle et participe de la discordance, dans le fait qu'il surgît et de la concordance, dans le fait qu'il fasse avancer l'intrigue. La narration façonne l'événement par nécessité de cohérence et par exigence temporelle. Quant au personnage narrateur, il est celui qui fait l'action dans le récit et il est soumis à la même exigence narrative que l'intrigue elle-même. Son identité se comprend par transposition de la mise en intrigue de l'action racontée : le personnage, nous dit Ricœur, est lui-même mis en intrigue.

« *Raconter, c'est dire qui a fait quoi, pourquoi et comment, en étalant dans le temps la connexion entre ces points de vue.* » (Ricœur 1990, p. 174)

Le récit procure au narrateur l'initiative de commencer et d'achever son récit à un moment choisi et offre un cadre (début / milieu / fin) qui donne sens à l'action du personnage. On a parlé plus haut de concordance discordante de la narration, mais celle-ci, nous explique l'auteur, est directement corrélée à la dialectique interne au personnage, résultant de la mise en intrigue de l'action. Dans le récit, le personnage tire la singularité de l'unicité de son soi dans la totalité temporelle du récit, qui le distingue de tout autre. Toutefois, cette totalité temporelle est perturbée, mise à mal ou menacée par les événements imprévisibles qui surviennent au fil du récit. L'identité du personnage est alors la synthèse « concordante discordante » de la narration. Le personnage, mis en intrigue par le récit, devient assimilable à ses expériences et on accède à son identité à travers l'intrigue de l'histoire racontée.

« Le récit construit l'identité du personnage, qu'on peut appeler son identité narrative, en construisant celle de l'histoire racontée. C'est l'identité de l'histoire qui fait l'identité du personnage. » (Ricœur 1990, p. 175)

Et c'est l'identité narrative du personnage, saisie à travers l'histoire racontée, qui va être médiatrice entre les pôles de mêmeté et d'ipséité du sujet.

Ricœur s'attache à démontrer que « *la théorie narrative occupe (...) une position charnière entre la théorie de l'action et la théorie éthique.* » (Ricœur 1990, p. 180) . Il analyse d'abord les pratiques (*practices* en anglais), de métiers, d'arts, de jeux, non en tant que suite d'actions partielles mais comme inscrites dans un système social qui les reconnaît comme tel. Ainsi peindre est une pratique et non poser de la couleur sur une toile, ou bien pousser un pion sur l'échiquier est un geste alors que considéré dans la pratique du jeu d'échec il s'assimile à un coup dans une partie de jeu. La pratique repose donc sur une relation particulière de sens, exprimée par la règle qui organise et constitue les pratiques, leur donne sens. Par ailleurs, la notion de règle souligne le caractère d'*interaction* qui s'attache à la plupart des pratiques. « *Les pratiques reposent sur des actions dans lesquelles un agent tient compte par principe de l'action d'autrui.* » (Ibid, p.184) Dans l'unité d'action que constitue la pratique, l'individu doit tenir compte des multitudes d'interactions auxquelles il est soumis ou auxquelles il soumet, plus ou moins intentionnellement ou consciemment. Il se doit de tenir compte du comportement des autres, tant dans la coopération que le conflit ou la compétition. « *L'interaction devient une relation elle-même « interne » - intériorisée- par exemple dans la relation d'apprentissage peu à peu résorbée dans la compétence acquise.* » (Ibid, p.185). Ce concept d'interaction

intériorisée est essentiel dans la compréhension des pratiques, en tant qu'elle permet de saisir la médiation de l'autre comme constitutive de son sens.

Pour Ricœur, les pratiques portent en elles une qualité pré narrative, qui les inscrit dans une relation mimétique quant à l'opération narrative, et ce d'autant plus qu'elles s'inscrivent dans ces interactions intrinsèques au récit. En particulier si on les rapporte à « *l'unité narrative d'une vie* », le plan de vie professionnel (ou de vie ou de loisirs) peut être envisagé comme un va-et-vient entre idéaux fantasmés et pragmatisme des choix de vie. « *L'unité narrative d'une vie* » ne se résume pas alors à la somme des pratiques mais s'envisage plutôt comme une interface entre pratiques, interactions et échange entre idéal et pragmatisme, entre actions assumées et actions fantasmées.

Il y a donc, dans le récit, une part du sens éthique, du narrateur qui inclut ses appréciations ou évaluations morales, mais également pour le lecteur récipiendaire, qui s'intéresse ou se prend d'amitié ou de désapprobation pour les personnages du récit.

« Le jugement moral n'est pas aboli, il est plutôt lui-même soumis aux variations imaginatives propres à la fiction. » (Ricœur 1990, p. 194).

2. Les apports de la philosophie de Ricœur sur l'identité narrative pour notre travail de thèse :

Ricœur se rapproche des existentialistes dans sa définition de l'Etre comme la quête d'un sens, d'une compréhension de notre existence, de qui nous sommes et du sens que cela véhicule. Tout comme l'existentialisme, la philosophie de Ricœur est ancrée dans l'expérience quotidienne et pour accéder à l'identité, il faut analyser, dans le détail, les pratiques de la vie quotidienne et le sens que chaque individu y attache. Mais il y a, par ailleurs, chez Ricœur, ce souci de transcender la dialectique identitaire, entre la quête essentialiste d'un soi authentique et le héros existentiel qui se révèle à travers sa vie dans le monde et par rapport aux autres. Dans les cinquième et sixième études de « *Soi-même comme un autre* », Paul Ricœur distingue, au cœur de l'identité, la même et l'ipséité. L'identité-ipséité couvre « *un spectre de signification* » allant de l'identité du même, symbolisé par le caractère de la personne, c'est-à-dire ce en quoi on peut identifier cette personne, ce en quoi elle est identifiable, jusqu'à l'opposé, assimilée au maintien de soi, dans la dimension éthique de la parole donnée. Ce maintien de soi, c'est le

comportement d'une personne de telle façon qu'autrui sache qu'il peut compter sur elle, c'est le fait d'être « comtable » de ses actions devant les autres.

« On a ainsi marqué l'écart entre deux modalités de la permanence dans le temps, que dit bien le terme maintien de soi, opposé à celui de la perpétuation du même. » (Ricœur 1990, p. 195).

Les choix que nous faisons, et qui font qui nous sommes, sont ancrés dans notre situation temporelle et notre futur nous offre des possibilités qui sont contraintes par notre passé et parmi lesquelles nous sommes libres de choisir. En faisant des choix et en accumulant les expériences, nous devenons nous-mêmes. Nous nous construisons donc à partir de nos choix de faire quelque chose ou de saisir une opportunité mais également à partir de ce que nous choisissons de ne pas choisir ou de nos non-choix. Alors, en réfléchissant sur nos choix, nos passés, nos possibilités, nous apprenons à nous connaître nous-mêmes et ceci n'est possible qu'en comprenant le monde dans lequel nous sommes et ceux avec qui nous le partageons. Or ce monde n'est pas une réalité fixe mais une construction collective, une sédimentation de l'histoire et de la culture ; le monde est historique (Heidegger 1986). Par conséquent, nous comprendre et comprendre nos identités est un projet qui trouve son sens dans l'analyse de nos engagements vis-à-vis du monde dans lequel nous agissons plutôt que dans la théorisation du propos. Ricœur plaide pour une herméneutique de l'action, rejetant le cogito humaniste seul et isolé du monde, et resituant l'individu dans le contexte de ses actions dans le monde. On devient soi en réponse au monde autour de nous, nous sommes des agents actifs de la production de notre identité. Ce processus de choix suggère un modèle narratif de l'identité, en ce que nous faisons de notre passé dépend de la façon dont nous nous projetons dans le futur. Par ailleurs la narrativité est le moyen d'unifier le soi multiple, dans un processus de construction biographique par l'individu narrateur.

L'identité narrative se situe alors *« sur ce spectre de variations entre le pôle d'ipséité-mêmeté du caractère et le pôle de pure ipséité du maintien de soi. »* (Ibid, p.195), entre les deux, en narrativisant le caractère et la visée de la vraie vie. *« L'identité narrative fait tenir ensemble les deux bouts de la chaîne : la permanence dans le temps du caractère et celle du maintien de soi. »* (Ibid, p.196). Le récit biographique permet d'articuler la partie mouvante de l'identité-ipséité à la mêmeté, afin de la rendre constitutive de l'identité personnelle.

Cette définition temporellement située et centrée sur l'individu agissant dans le monde où il est intimement connecté aux autres raisonne avec notre définition de l'identité telle qu'envisagée

par les interactionnistes (cf chapitre 1 section 1). Nous envisageons l'identité comme un processus de devenir, une interaction entre l'individu et l'environnement dans lequel il se situe et la philosophie de Ricœur sur l'identité narrative nous permet de concevoir une méthodologie basée sur les récits de vie pour accéder au processus de construction identitaire de la profession d'auditeur. Toutefois, cette conception de l'accès à l'identité par les récits de vie a été remise en cause par une philosophie poststructuraliste comme celle de Pierre Bourdieu, dont nous reprenons les arguments dans la partie suivante.

3. Le débat sur l'illusion biographique (Bourdieu 1986)

3.1. Les arguments de Bourdieu : juin 1986 – l'illusion biographique

L'histoire de vie postule qu' « *une vie est inséparablement l'ensemble des événements d'une existence individuelle conçue comme une histoire et le récit de cette histoire.* » (Bourdieu 1986, p. 69)

Bourdieu dénonce les « présupposés » de cette théorie et notamment le fait que la vie constitue un tout cohérent, organisé de façon chronologique et déterminé par un projet d'origine, un point de départ et une fin qui est aussi un but. Bourdieu réfute le « *postulat du sens de l'existence racontée* » en ce qu'il porte en lui un biais assumé par le narrateur, qui donne, a posteriori, une cohérence et une signification à une séquence de choix, en rendant cohérente et ordonnée la succession d'événements et d'opportunités qui constituent son chemin de vie. Le tout étant réalisé, dans le cadre des récits de vie, avec la complicité du recueillant, qui se complait dans le sens donné.

« Cette inclination à se faire l'idéologue de sa propre vie en sélectionnant, en fonction d'une intention globale, certains événements significatifs¹⁴ et en établissant entre eux des connexions propres à leur donner cohérence, comme celles qu'implique leur institution en tant que causes ou, plus souvent, en tant que fins, trouve la complicité naturelle du biographe que tout, à commencer par ses dispositions de professionnel de l'interprétation, porte à accepter cette création artificielle de sens. » (Bourdieu 1986, p. 69).

Bourdieu rejette l'idée de la construction d'une vie dotée de sens ou de signification ou d'une direction déterminée à l'avance et rationnellement. Pour lui, raconter la vie comme un récit est

¹⁴ Souligné par Bourdieu dans le texte original

une illusion rhétorique issue de la tradition littéraire du roman. Il s'appuie sur le roman de Faulkner, *le Bruit et la Fureur* (1929), qui marque une rupture dans l'histoire littéraire, en présentant la vie comme une « *anti-histoire* », « *pleine de bruit et de fureur mais vide de signification* » (Ibid, p.70). Il plaide pour la présentation de la vie comme composée d'éléments juxtaposés et aléatoires, sans sens global, sans cohérence et dénonce la reconstruction subjective et rationalisante a posteriori. Pour Soriano, le sous-bassement de la sociologie de Pierre Bourdieu est le refus de l'opposition entre individu et société, entre un individu ayant une existence propre et un individu produit de la société (Soriano 2007). Quand Bourdieu dit que la vie n'a pas de sens, c'est dans l'idée qu'on ne peut construire le sens d'une existence à partir de sa fin. La vie n'est pas un roman, comprenant un début, un milieu et une fin et une mise en intrigue qui explique le dénouement. Il dénonce les rapports de causalité mis en œuvre dans le récit de vie, la chronologie et l'homogénéité romanesque de la mise en intrigue. Pour Bourdieu la réalité sociale est complexe, et la cohérence globale d'un récit de vie ne rend pas compte de la situation de choix à laquelle est confronté l'individu. Le récit de vie ne fait que reconstruire et rationaliser a posteriori. Or, pour le sociologue français, « *on ne peut la [la réalité sociale] rapporter à un sens a posteriori de son existence.* » (Soriano 2007, p. 3).

Pour Bourdieu, peut être peut-on trouver dans l'habitus « *le principe irréductible aux perceptions passives, de l'unification des pratiques et des représentations.* » (Ibid, p.70). Pour échapper à cette illusion biographique, Bourdieu a recours à l'habitus, qui permet de comprendre l'individu dans ses pratiques et sa structure sociale. Il définit l'habitus comme :

« (...) un système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement 'réglées' et 'régulières' sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. » (Bourdieu 1980, p. 88-89)

Pour Bourdieu, le passé social de l'individu est sa seule référence et c'est ce à quoi il se réfère pour prendre ses décisions et orienter sa trajectoire. C'est également la seule référence que

possède le chercheur pour comprendre le présent de l'individu. L'habitus est alors « l'histoire intériorisée » (Soriano 2007).

Ainsi, pour saisir l'identité qui ne se révèle que lors de manifestations d'événements successifs, cherche-t-on à la saisir dans le récit totalisant et le recueil de confidences. De même, l'unification du moi, par le nom propre désignant le même objet dans un contexte variant, assigne une identité sociale constante et durable dans toutes ses histoires de vie possibles. Ce nom propre institue une identité fixe, « *arrachée au temps et à l'espace* », invariable selon le contexte, les lieux ou les moments, qui donne une unité identitaire à l'individu, quels que soient les changements biologiques, sociaux ou professionnels. L'unité nominale introduit une attestation visible et durable de l'identité de son porteur, sans prendre en compte les circonstances ou le hasard, les accidents ou les opportunités.

« « Désignateur rigide », le nom propre est la forme par excellence de l'imposition arbitraire qu'opèrent les rites d'institution : la nomination et la classification introduisent des divisions tranchées, absolues, indifférentes aux particularités circonstanciées et aux accidents individuels, dans le flou et le flux des réalités biologiques et sociales. » (Bourdieu 1986, p. 70)

En fin de compte, le nom propre est vide de sens et de cohérence et l'atteste que de façon très abstraite de l'identité de l'individu socialement constitué, puisque coupé du contexte et des limites spatiales et temporelles de sa construction.

Le postulat de la constance du nominal permet d'attribuer à l'individu des actes juridiques à long terme qui affirment l'identité par-delà le temps et au-delà du changement. Le récit de vie s'appuie également sur ce postulat.

« Le récit de vie tend à se rapprocher d'autant plus du modèle officiel de soi, carte d'identité, fiche d'état civil, curriculum vitae, biographie officielle, et de la philosophie de l'identité qui le sous-tend (...). Et le récit de vie variera, tant dans sa forme que dans son contenu, selon la qualité sociale du marché sur lequel il sera offert – la situation d'enquête elle-même contribuant inévitablement à déterminer le discours recueilli. » (Bourdieu 1986, p. 71).

Pour Bourdieu, la cohérence de nos choix de vie est une affaire individuelle et quotidienne, que nous nous efforçons de construire au gré de nos expériences et à partir de nos références culturelles et sociales. Et Bourdieu voit dans ce travail de « fabrication de la rationalité » une

illusion subjective que nous nous servons à nous-mêmes. Et c'est cette illusion qui nous permet de voir notre vie comme un parcours, un chemin rationnel et orienté vers un but fixé. L'illusion biographique c'est la négation de notre existence conçue comme un projet, l'immuabilité de notre identité dans le temps, rapportée au nom propre.

« En réalité, l'individu se fabrique dans les clivages, les tensions sociales inhérentes à toute société et c'est à partir de la connaissance de ces tensions et de ces clivages qu'une existence doit être comprise². Pierre Bourdieu aurait sans doute pu prendre à son compte la métaphore utilisée par Norbert Élias : l'individu est une sorte de concentré actif des contradictions propres à une société. » (Soriano 2007, p. 4)

Bourdieu dénonce le besoin de chronologie de la « *vie racontée* » et le biais introduit par la situation d'enquête et par la position du chercheur. Il reproche la mauvaise construction du récit longitudinal, qui privilégie la succession d'événements qui constituent la vie sans les lier à la structure des relations sociales, mais en les reliant uniquement à un nom propre sans identité stable ou durable. Pour lui, c'est comme tenter d'expliquer un trajet en métro sans prendre en compte la structure du réseau.

« Elle [l'histoire de vie] conduit à construire la notion de trajectoire comme série de positions¹⁵ successivement occupées par un même agent (ou un même groupe) dans un espace lui-même en devenir et soumis à d'incessantes transformations. (...) Les événements biographiques se définissent comme autant de placements et de déplacements dans l'espace social, c'est-à-dire plus précisément, dans les différents états successifs de la structure de la distribution des différents espèces de capital qui sont en jeu dans le champ considéré. Le sens des mouvements conduisant d'une position à une autre (...) se définit, de toute évidence, dans la relation objective entre le sens et la valeur au moment considéré de ces positions au sein d'un espace orienté. » (Bourdieu 1986, p. 71).

Bourdieu ne nie pas les choix mais il dénonce l'illusion biographique du libre arbitre et du choix socialement neutre. Eric Soriano donne l'exemple des choix de filières d'études, où les étudiants se donnent l'impression de choisir leur filière de leur plein gré et en tout liberté, quand les statistiques de placement montrent que cette liberté est socialement contrainte. La trajectoire

¹⁵ Soulignés par Bourdieu dans l'article original

individuelle fait sens, mais pas mais ce n'est pas l'acteur principal qui en rend le mieux compte, mais plus l'analyse des enchevêtrements des logiques et des contraintes sociales.

La discontinuité biographique suit donc une logique générale qui n'est pas sans raison, mais cette raison est à rechercher dans la construction des espaces de contraintes expérimentés par un individu. Elle nécessite donc de situer, de comparer, de travailler sur la formation des groupes sociaux et leurs mécanismes de fonctionnement, y compris les plus fins. Un individu se fonde, s'adapte, se confronte au quotidien à des groupes sociaux, des institutions (marquées socialement). Il occupe successivement des positions différentes, même si son existence ne se réduit pas à ces positions dont la seule prise en compte nous conduirait inmanquablement à une illusion objectiviste, celle dont Bourdieu parle si peu dans "l'illusion biographique". (Soriano 2007, p. 5)

Les bifurcations et les changements de voie s'expliquent donc, d'après Bourdieu, comme une négociation entre le sens et la valeur attribués aux différentes situations. On ne peut donc expliquer une trajectoire, qu'en l'inscrivant dans les différents états du champ considéré, et dans les relations objectives avec les autres agents engagés dans le même champ et soumis aux mêmes opportunités de mobilité. Il faut donc considérer la construction de l'espace social pour y inscrire les trajectoires individuelles et leur donner sens, afin d'accéder à l'identité de l'individu.

3.2. Les arguments « pour en finir avec l'illusion biographique » (Heinich 2010)

Pour Bourdieu, il y a dans le récit mensonges et dissimulations propres à la reconstruction a posteriori. Il considère donc le récit de vie comme suspect, tant de la part du narrateur reconstituteur que de l'intervieweur complice. Ce faisant il s'attaque, dans un premier temps, à contrer l'illusion d'une « *identité objective* » dans une posture proprement constructiviste. L'identité n'est pas durable ou stable dans le temps mais se construit en interactions avec les expériences sociales et professionnelles et la façon d'envisager le monde trouve ses racines dans le passé culturel et social de l'individu.

Dans un second temps, Bourdieu et Passeron (1990) pointent le problème méthodologique lié aux récits de vie. Passeron en particulier défend la qualité du matériau collecté par les récits de vie mais met en cause le traitement appliqué par la méthode biographique. Ces auteurs opposent les niveaux de traitement, macro ou micro, collectif ou individuel. Alors que l'individu s'inscrit

dans la temporalité, une prise de recul au niveau de l'organisation permet de prendre en compte le poids de la structure sur l'identité collective.

« Ainsi l'entrée par la biographie – forcément narrative – apparaît-elle comme un crime de lèse-habitus – incorporé et structuré. » (Heinich 2010, p. 424)

Pourtant, Nathalie Heinich met en avant la richesse des études basées sur les récits de vie, citant en exemple le travail de Michael Pollak sur l'expérience concentrationnaire, et dénonce le naturalisme de Bourdieu et de la sociologie « constructiviste post-moderne » qui se méfie du langage comme conducteur de sens, du sujet d'étude comme collaborateur actif et du recours à la mémoire comme porteur de vérités partielles.

« Les sciences sociales ont pourtant largement montré la puissance du langage, des institutions, des conventions, des mœurs, des lois, supérieure et aux données de la « nature », et aux capacités d'action du « sujet ». Qu'importe : voilà qu'on nous serine encore qu'un récit ne serait « que » socialement construit, donc artificiel, mensonger, illusoire, autant dire dispensable dans la panoplie des méthodes offertes aux sciences sociales. » (Heinich 2010, p. 425)

Le langage, souligne-t-elle, est porteur de sens, essentiellement dans son opacité et sa complexité et pour la rationalité subjective qu'il porte en lui et que le chercheur tente de déchiffrer.

Par ailleurs, Heinich souligne le but « explicatif » de Bourdieu, qui cherche à rendre compte des choix des interlocuteurs en les inscrivant dans leur contexte structurel et social. Alors que la méthodologie des récits de vie est utilisée pour comprendre le sens donné, par l'interviewé, à son parcours de vie.

« L'outil biographique donne bien plutôt accès à une compréhension, c'est-à-dire une explicitation des raisons, des logiques sous-jacentes au vécu du sujet. » (Heinich 2010, p. 426)

Bourdieu, en critiquant l'usage des récits de vie, se trompe d'objectif poursuivi, visant l'explication, quand la méthodologie vise à la compréhension. Par ailleurs, il fait mine de penser que le chercheur, comme l'interviewé, prennent l'histoire de vie pour la réalité et visent à atteindre une vérité objective, quand, tant d'un côté que de l'autre, celle-ci est tenue pour un « récit », en ce qu'il comporte de sélections, d'oubli ou de non-dits, mais également de richesse subjective et faisant sens dans un contexte donné.

Pour dépasser ce débat, il nous semble alors que tout est affaire de positionnement épistémologique et de grille de lecture théorique adoptée. Pour justifier notre démarche, nous avons alors recours aux arguments de Passeron (1990) qui lie récits de vie, carrières et phénoménologie existentialiste.

« Le matériau biographique est du matériau historique comme un autre et souvent plus complet qu'un autre, en tout cas toujours organisé autrement ; la question est de savoir qu'en faire. Comment produire, à partir d'un corpus de biographies ou des rapports d'une biographie à son contexte historique, une intelligibilité longitudinale, où l'on gagne quelque chose à être parti de biographies et non d'observations génériques ou synchroniques ? » (Passeron 1990, p. 10-11)

Pour l'auteur, la méthode appropriée au traitement de ces récits s'appuie sur la phénoménologie sartrienne, qui tente de comprendre le devenir biographique *« comme le produit d'un double mouvement, celui de l'action sociale des individus et celui du déterminisme social des structures. »* (Passeron 1990, p. 17).

Pour cela, Passeron recommande l'opérationnalisation du concept interactionniste de carrière, entendue comme agrégations d'actions ou de conduites d'individus inscrites dans des structurations longitudinales avec lesquelles elles interagissent.

« Le concept de « carrière » permet ainsi, lorsque son utilisation tient ce que promet son contenu théorique, de saisir par une description à la fois interprétative et explicative, le sens indissociablement subjectif et objectif que prend après coup comme carrière une succession d'actions, réactives, défensives, tactiques, anticipatrices, etc., que celui-ci a choisies en son nom personnel pour gérer ses rapports avec le pouvoir contraignant d'un appareil qui lui a imposé anonymement la gradation prédéterminée des sanctions ou des récompenses correspondant à ses réponses (ou à ses abstentions) choisies. » (Passeron 1990, p. 20)

Passeron souligne l'intérêt de la méthodologie des récits de vie associée au cadre interactionniste et au concept théorique de carrière en ce qu'il permet de confronter les contraintes de la structure et l'objectivation sociale avec le vécu personnel et la subjectivation individuelle.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté notre positionnement épistémologique, en développant les concepts interactionnistes que nous souhaitons mettre en œuvre dans la partie empirique, et notamment en insistant sur les perspectives microsociologique et longitudinale de ce point de vue, nous permettant de saisir le professionnel en train de se faire, dans la globalité de sa carrière dans le cabinet. Par ailleurs, les Interactionnistes préconisent l'utilisation d'une démarche ethnosociologique reposant sur une observation approfondie et *in-situ* et des récits de vie auprès de population ciblée. Cette méthodologie qualitative et interprétative est donc en cohérence avec notre posture épistémologique et théorique.

Nous avons tout d'abord opposé l'interactionniste symbolique aux visions fonctionnaliste et néo-wébérienne : ces deux autres courants de pensées dominant la sociologie des professions et qui adoptent un point de vue organisationnel voire macroéconomique, qui ne convient pas à notre volonté de recueillir le témoignage individuel des acteurs des cabinets Big 4. Les interactionnistes ont en effet l'ambition de remettre l'homme au cœur de l'organisation, et de comprendre les processus de construction identitaire comme une interaction microsociologique entre les structures organisationnelles et les hommes qui les font vivre.

Par ailleurs, nous complétons ce point de vue par l'approfondissement du concept de carrière, mis en œuvre notamment par Everett Hughes (1958) et Howard Becker (1963), qui nous permet de considérer la carrière comme un processus d'engagement continu constitutif de la construction identitaire de l'associé. Ce concept nous permet également de considérer la part subjective de l'individu et de prendre en compte, dans ses discours, le sens qu'il donne à ses choix ou ses interactions quotidiennes pour mettre au point sa trajectoire au sein de l'organisation. Pour faire un lien entre construction identitaire et processus de carrière, nous proposons alors de nous intéresser à la socialisation des associés dans les cabinets Big 4. Alors que la socialisation des auditeurs de terrain a été étudiée en profondeur par la littérature comptable en vue de préciser le processus de construction de l'identité de ces professionnels, nous souhaitons étendre cette analyse à la population des associés, exclus des échantillons d'études, afin d'étendre la construction identitaire à l'ensemble de la carrière des auditeurs, association incluse.

La perspective interactionniste nous permet d'analyser le processus dans la continuité, dans la durée et non en nous focalisant sur une population particulière ou un moment donné. Nous pensons que l'identité se construit dans la continuité d'une conversion identitaire, et ce que nous cherchons à montrer dans la partie empirique.

En conclusion, un professionnel ce n'est pas que savoirs, valeurs, éthique mais aussi apprentissage dans le temps. L'approche microsociologique des interactionnistes nous permet de saisir le professionnel en train de se faire. L'approche longitudinale de la carrière nous permet de prendre en compte la dimension temporelle de la construction identitaire. Par ailleurs, cette perspective nous permet de prendre en compte des éléments de culture, d'histoire, d'interactions, de socialisation des auditeurs, qui ne sont pas inclus dans d'autres approches. On réfléchit alors à ce que signifie « être un professionnel » en audit, quelle est la place de l'individu dans la définition collective de la profession, où actions collectives et engagement individuel s'entrecroisent. L'interactionnisme nous semble être l'approche idéale pour régler la tension inhérente aux firmes professionnelles, où l'expertise individuelle permet la contribution au savoir collectif et à la coopération entre pairs.

La méthodologie des récits de vie, consubstantielle à la démarche programmatique des Interactionnistes Symboliques, nous a permis d'opérationnaliser le concept théorique de carrière, et qui nous semble être un accès microsociologique à l'identité des auditeurs, et permettant de s'extraire des structures de domination orientant l'identité des auditeurs de la littérature organisationnelle. Elle permet par ailleurs d'introduire une dimension longitudinale et diachronique qui nous donne à envisager l'acteur stratège et les contraintes de son agir, à un moment temporellement et spatialement situé.

Pour cela, nous nous appuyons sur la philosophie de Paul Ricœur qui lie identité et narration, et voit, dans le discours, un moyen d'accéder au processus de construction identitaire de l'individu, encastré dans un monde social qu'il nous donne à voir. En unissant carrière et identité, nous approchons le cœur de notre interrogation de chercheur : notre posture épistémologique et nos outils méthodologiques nous promettent alors de comprendre le processus du devenir associé dans un cabinet d'audit Big 4, en étudiant les processus sociaux en œuvre et en les replaçant dans un contexte situé qui nous renseigne sur la construction biographique et processuelle de l'être.

Dans la partie suivante, nous présentons notre méthodologique, découlant de notre perceptive théorique et épistémologique.

QUATRIEME CHAPITRE : La mise en œuvre de la démarche méthodologique dans une perspective interactionniste

«Qu'est ce qui justifie qu'on tienne le sujet de l'action (...) pour le même tout au long d'une vie qui s'étire de la naissance à la mort ? (...) Dire l'identité d'un individu ou d'une communauté, c'est répondre à la question : qui a fait telle action ? Qui est l'agent, l'auteur ? (...) La réponse ne peut être que narrative. L'histoire racontée dit le qui de l'action, l'identité du qui n'est donc qu'une identité narrative. La notion d'identité narrative montre sa fécondité en ceci qu'elle s'applique aussi bien à la communauté qu'à l'individu. On peut parler d'ipséité d'une communauté comme de celle d'un sujet individuel : individu et communauté constituent leur identité en recevant tels récit qui deviennent pour l'un comme pour l'autre leur histoire effective. »

Paul Ricœur (1985), *Temps et Récit III, le temps raconté*, Le Seuil collection Points Essais, (p.355)

Introduction

Avant d'expliciter nos choix méthodologiques, nous rappelons notre problématique de recherche, à la lumière des choix théoriques adoptés.

Formulée dans l'introduction, notre question de recherche est :

Comment devient-on associé d'audit dans un cabinet Big 4 ?

Nous distinguons alors deux dimensions du devenir.

D'une part, nous nous appuyons sur la dimension identitaire et biographique du devenir. Devenir, au sens d'être. L'auditeur coopté *est* associé, il incarne la fonction. Nous nous interrogeons, dans le premier chapitre de cette thèse, sur la non-inclusion de l'associé dans les entretiens et échantillons des recherches sur l'identité de l'auditeur dans la littérature comptable. Mais dans quelle mesure peut-on projeter l'identité de l'auditeur non-associé pour définir celle des associés d'audit ? La littérature comptable postule que l'identité de l'associé est définie comme celle du bon « non-associé », comme si cette identité d'une population particulière était extrapolable à l'ensemble de la population d'audit. Nous avons alors formulé une sous-question de recherche ainsi :

L'associé est-il un auditeur comme les autres ?

D'autre part, nous explorons la dimension processuelle du devenir. Devenir, c'est également un processus dynamique de changement, le passage d'un point de l'être à un autre, pour acquérir une identité donnée. On *devient* associé dans la durée. Les auditeurs deviennent associés suite à une décision de cooptation par l'ensemble de leurs pairs. C'est donc sur le processus de cooptation que nous avons centré nos recherches, en analysant la littérature organisationnelle sur le processus de promotion à l'association. Dans cette littérature, la structure modèle l'identité de l'associé, déduite du système du *up-or-out*. Pourtant, nous formulons la sous-question de recherche suivante :

La cooptation est-elle un aboutissement de carrière ?

En optant pour la proposition d'une lecture interactionniste, nous avons pour ambition de réconcilier cette dialectique du devenir. En remettant les hommes au cœur des processus de carrière, l'interactionnisme symbolique, et notamment le travail de Hughes dans *Men and Their*

Work (1958) permet d'adopter un point de vue microsociologique et longitudinal, pour comprendre au mieux comment se construit l'identité des associés, sur la durée d'un parcours de vie.

Cette recherche, en optant pour une démarche qualitative assumée, cherche à contribuer à mieux connaître les pratiques d'audit, en les étudiant en profondeur auprès de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien : les associés d'audit. Cette posture épistémologique nous place dans le courant sociologique (« *social studies of accounting* »), qui considère l'audit comme un processus social qui doit être étudié, et les hommes comme encastés dans des relations sociales complexes, qui peuvent être déconstruites ou changées. Nous adoptons un point de vue interprétativiste pour analyser nos données, considérant que nous n'avons accès à la réalité que par l'interprétation qu'en font les acteurs. Nous cherchons à comprendre, à interpréter la réalité. Certes, la réalité existe et nous cherchons à l'étudier scientifiquement mais cette réalité est médiée par nos schèmes de pensées, par notre interprétation. Il faut aller plus en profondeur dans l'interprétation, pour comprendre le sens que les agents donnent à la réalité. On se concentre alors sur un nombre de cas limités en les étudiant plus en profondeur, au niveau microsociologique : les sujets individuels sont encastés dans des situations données (« *localized situations* ») et on cherche à comprendre ce que les gens font, comment ils agissent, on replace les acteurs dans leur système de croyances, de contraintes, pour accéder à cette réalité. Tout simplement parce que cette « réalité » n'a de sens que saisie comme une « construction sociale » par les acteurs qui la vivent.

Dans ce travail de thèse, nous nous intéressons au processus de construction identitaire de l'auditeur dans les cabinets d'audit Big 4 en France. Pour savoir qui il est, selon l'approche biographique préconisée par Paul Ricœur, nous nous intéressons alors à ce qu'il dit qu'il fait, avec qui il est en contact, et comment il mène et raconte sa carrière. Quel regard porte-t-il sur sa carrière et comment lui donne-t-il du sens ? Selon le postulat biographique de Ricœur, on construit donc une identité en construisant une histoire. Il reste alors à découvrir quels ingrédients sont mis-en-œuvre dans le récit et en quoi ils nous permettent d'accéder à l'identité du groupe étudié.

Nous voulons, dans ce chapitre, reconstruire la méthodologie qui fut la nôtre et qui est indéfectiblement liée à notre terrain et notre objet de recherche. Nous présentons ici notre démarche de recherche : celle-ci puise son originalité dans le positionnement de l'auteur par rapport à son objet de recherche, puisqu'elle est tirée des réflexions et interrogations nées d'une

expérience professionnelle passée dans le secteur de l'audit (Section 1). Par ailleurs, nous rendons compte de notre design de recherche de façon détaillée, afin d'explicitier la démarche qui fut la nôtre en tant que chercheur sur un terrain professionnel connu (Section 2). La dernière section de ce chapitre permet de préciser l'opérationnalisation de notre démarche méthodologique et en particulier la mise en œuvre concrète des récits de vie et des entretiens approfondis auprès de notre échantillon d'acteurs (Section 3). L'objectif principal de ce chapitre est d'exposer notre démarche, en montrant comment, à partir des matériaux collectés, nous avons pu aboutir aux résultats empiriques qui sont exposés dans les chapitres 5 et 6 de cette thèse.

Section 1 : Originalité de la recherche et rapport du chercheur à son objet

Une des originalités principales de ce travail de thèse réside dans l'origine pratique et professionnellement « vécue » de notre question de recherche, ce qui nous place dans un positionnement particulier, entre expérience personnelle, reconstruction a posteriori et distanciation nécessaire du chercheur.

Cette distanciation du chercheur avec son objet de recherche peut sembler nécessaire à la rigueur et à la scientificité de la démarche. Toutefois, en adoptant une démarche socio-ethnographique, nous pensons contourner cette préconisation essentiellement issue des « sciences dures » ou du moins des démarches hypothético-déductives. En effet, plusieurs sociologues encouragent la mise à profit d'une expérience et/ou une implication personnelle, dans une démarche ethnosociologique, pour développer une recherche construite et inspirée par cette expérience. Un chercheur « *personnellement et fortement impliqué dans l'enquête* » (Beaud et Weber 1998, p. 16) utilise son expérience acquise et sa connaissance du terrain pour enrichir son analyse et son interprétation des faits.

Toutefois, dans une telle approche, que ce soit dans l'implication forte du chercheur dans sa recherche ou bien dans sa familiarité avec son terrain de recherche, le risque porte sur un éventuel manque de recul ou dans une négligence des interactions que le chercheur a provoqué avec les interviewés (Brivot 2008). Et c'est dans la prise de conscience de ce risque que le chercheur évite les écueils, entre réflexivité et décentrement, qu'il mettra en œuvre lors de l'analyse des résultats.

L'objectif de cette section réside dans l'idée de retracer le parcours méthodologique qui fut le nôtre pour objectiver notre démarche et fournir les clés de compréhension des analyses qui vont suivre. Nous cherchons à expliquer les conditions de production des données et de leur interprétation, autant qu'à formuler les obstacles rencontrés qui, eux aussi, nous renseignent sur l'objet de recherche et le parcours du chercheur.

Dans cette section, nous voulons tout d'abord réfléchir à la place particulière du chercheur vis-à-vis de son objet dans cette recherche. En effet, l'auteur de cette thèse a été auditrice dans un des cabinets Big 4 à Paris entre 2001 et 2005 (Partie 1). La connaissance du terrain, de sa culture mais également le risque de biais engendré par ce positionnement, méritent réflexion sur la démarche qui fut la nôtre et en particulier sur la nécessaire distanciation réflexive propre au

positionnement particulier du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche (Partie 2). Enfin, nous concluons sur le caractère original de cette recherche, en explicitant la démarche qui fut la nôtre en tant que chercheur sur un terrain professionnel connu (Partie 3).

1. L'expérience professionnelle préalable ayant inspirée notre question de recherche

Afin d'illustrer de façon plus concrète nos propos, nous proposons de détailler l'expérience professionnelle qui fut la nôtre entre 2001 et 2005 au sein d'un des cabinets Big 4 de Paris et qui a été à l'origine de ce travail de recherche.

Nous avons choisi d'exprimer ce récit à la première personne du singulier, pour rendre plus vivant le récit d'une expérience personnelle, temporellement et spatialement située et propre à l'auteur, donc sans désir de généraliser le propos.

« Avant une expérience en contrat à durée indéterminée chez Ernst & Young, j'ai préalablement effectué un stage long dans ce cabinet, entre septembre 1999 et mars 2001. La date de cette expérience et la découverte du milieu de l'audit lors de ce stage ne sont pas anodines pour la suite de mon parcours. En effet, en 1999-2000, le marché de l'audit comptait cinq *Big* et Arthur Andersen était encore un cabinet puissant, reconnu et performant. Lors de ce stage, j'ai été recruté dans un petit département, dirigé par une associée femme, que je ne détaillerais pas pour des raisons de confidentialité. Ce qui est pertinent pour la suite, c'est que le département était petit et donc soudé, toutes les personnes se connaissaient bien, et la stagiaire que j'étais était très bien intégrée et connue de tous. Comme le bureau était petit, j'ai de temps en temps été planifiée sur des missions pour d'autres bureaux, voire d'autres Business Units (BU), ce qui m'a permis de connaître un grand nombre d'auditeurs de terrain et de managers durant mon stage. Il y avait un fort sentiment d'appartenance, à une BU donnée, et à un bureau donné, créant des sentiments bienveillants entre collègues de même BU ou bureau.

Par ailleurs, avant d'entrer dans le cabinet, j'ai suivi une formation de deux semaines, où tous les assistants débutants (stagiaires compris) étaient réunis. Notre BU formait un sous-groupe assez soudé et l'ambiance très décontractée bien qu'intense a créé des liens à long terme entre nous.

Une fois diplômée, je suis retournée chez Ernst & Young, en septembre 2001, dans l'idée d'y passer quelques années avant le grand saut en entreprise. J'étais ravie de retrouver mes collègues mais entre-temps, le secteur de l'audit avait connu un cataclysme, avec la mise en cause d'Arthur Andersen dans l'affaire Enron et sa faillite et liquidation en 2001. En 2002, en France, c'est le cabinet Ernst & Young France qui intègre les activités d'audit, de *corporate finance* et de juridique et fiscal du cabinet Arthur Andersen moribond. Concrètement, les équipes d'Arthur sont intégrées à celles de Ernst & Young et mixées au maximum pour tenter de faire oublier les origines et les provenances. Pourtant, à peine arrivée dans les locaux du cabinet pour commencer mon travail d'auditeur, j'ai tout de suite été identifiée comme une « Ernst », du fait de mon passé de stagiaire, en opposition aux « Arthur », qui formaient le camp adverse. Pendant les 4 ans de mon expérience en cabinet, j'ai vécu cette rivalité forte entre les Arthur et les Ernst, les humiliations, les frondes, les vengeance et les règlements de compte. Tout était opposé et comparé, entre les méthodes de travail, de management, la rémunération, l'esprit, les évaluations, les protections. Deux véritables clans s'opposaient.

Le cabinet a connu des restructurations, des jeunes embauchés « neutres » sont arrivés et malgré tout, la rivalité Ernst et Arthur, incarnée par la lutte entre associés pour le pouvoir, les clients ou les postes à responsabilités, a continué à perdurer. Elle perdure toujours, comme me l'ont appris les entretiens menés dans ce cabinet, mais également dans d'autres cabinets ayant subi des opérations de croissance externe par fusion ou rapprochement. Il existe ainsi des camps Price ou Coopers chez PWC par exemple.

Les liens tissés en audit sont forts. Les gens que j'ai rencontrés lors de mon stage et qui m'ont appréciée, ont voulu me planifier sur leurs missions et m'ont construit une réputation avantageuse. Ces liens se sont renforcés par la suite, influençant mon parcours au sein du cabinet. Les missions en province permettent de mieux connaître les équipes, avec qui on dîne voire on sort le soir. De la même façon, les apéritifs ou les sorties entre équipes permettent de créer des liens sociaux forts qui forment un vrai esprit d'équipe en mission mais qui structurent également l'esprit de clan. Je me souviens même d'un week-end au ski, organisé par un manager, réunissant des auditeurs allant du senior-manager au stagiaire. Les liens extra-professionnels tissés lors de ces moments sont fondateurs de relations privilégiées dans le domaine professionnel et tissent des réseaux, des affinités, des histoires d'amitiés ou de rancœur, de rivalité et de compétition. Un jour, lors de mon stage, où je retrouvai une amie senior, avec qui j'avais sympathisé après plusieurs missions ensemble, celle-ci me dit d'un air mystérieux : « tu vas bénir le jour où tu m'as rencontrée ; ce soir, je t'emmène chez

[Associée_importante] prendre un verre, il y aura tous ses protégés, et tout le gratin du bureau. ». J'étais un peu gênée d'être invitée de façon impromptue chez quelqu'un que je ne connaissais pas, mais a priori, l'invitation ne se refusait pas. Lors de la soirée, j'ai donc rencontré l'associée en question et tous les gens autour d'elle, me faisant penser à des courtisans en quête d'une faveur royale. Dans ces soirées privées, improvisées et intimes se faisaient et se défaisaient les réputations, les carrières et les opportunités professionnelles, et y être était au moins aussi important que d'être présent à la réunion hebdomadaire au bureau. Parce que l'audit, encore plus que l'entreprise, se veut une grande famille, faite de clans, de tendances et de courants, où les relations personnelles et professionnelles se mêlent de façon très forte et en permanence. Cette anecdote illustre, dans le milieu de l'audit, l'importance du non-visible, de l'arrière-scène et des coulisses (Goffman 1959), de la construction d'un réseau et d'une réputation extra-professionnels qui sont utiles voire indispensables à la poursuite de sa carrière en cabinet.

Car l'audit est une profession où, de façon prononcée, la frontière vie personnelle / vie professionnelle est floue. D'une part car les populations, notamment sur le terrain, sont jeunes et issues pour la plupart des mêmes écoles de commerce et donc de la même culture estudiantine, où il est d'usage de sortir le soir, aller prendre un verre, danser ou dîner. Par ailleurs, les missions en province sont particulièrement propices à créer des liens de ce type. En partageant tous les repas, matin, midi et soir, les soirées et l'hôtel, le tout sur une ou plusieurs semaines, les relations sont nécessairement fortes entre les membres de l'équipe. Ceux-ci partagent bien au-delà du temps de mission, également leur temps de vie privée, plus intime, et développent ou non des affinités qui seront ensuite la base de discussions de retour au bureau. Il est d'ailleurs d'usage, le soir au bureau, de raconter ses « nocturnes » chez le client, de rire de dîners improvisés en mission, ou des week-ends travaillés de façon récurrente. Il y a une dimension physique au travail en audit, une envie de montrer son engagement au travail et sa disponibilité à toute épreuve. Il faut faire mais aussi beaucoup en parler, le montrer, le raconter. Il faut souffrir pour être un bon auditeur !

L'audit est un métier nomade, avant le grade de manager, et en cela, on pourrait penser que les relations entre les auditeurs sont rares et épisodiques. En effet, les missions s'enchaînent, plus ou moins longues, et le temps passé au bureau, notamment en saison, pour les auditeurs de terrain, est faible. Pourtant, les liens se créent par la force de l'esprit d'appartenance à une promotion (grade équivalent) puis à une « famille » (son département ou sa BU). Les retours au bureau sont souvent tard le soir ou bien le week-end, à des moments peu communs pour le

salarié. Tard le soir, dans les couloirs, dans les open spaces ou dans les bureaux des managers ou seniors managers circulent les « ragots », les bruits de couloir, les anecdotes issues des missions. C'est à celui qui racontera ses expériences les plus loufoques ou les plus incroyables, les clients les plus détestables ou les équipes les plus désagréables. Les clans se forment aussi dans ces moments où dire du mal de son ennemi renforce le sentiment d'appartenance à une tribu, et permet de se reconnaître parmi les siens, de trouver sa place dans le cabinet, avec ses alliés, ses ennemis, ses mentors et ses rivaux.

Pour finir, je souhaiterais également évoquer la place centrale du planning dans une BU d'un cabinet d'audit. En termes d'organisation, chaque BU gère son propre planning, de façon informatisée, recensant, pour chaque client, la mission et l'équipe, la période et le lieu d'intervention et le numéro du client à facturer. Le planning est géré par un(e) responsable et son assistant(e). Le planning est un rouage central et stratégique dans l'organisation de la BU et dans la vie professionnelle des auditeurs. Car toutes les missions ne se valent pas. Certaines sont plus faciles, d'autres mieux placées, d'autres plus prestigieuses ou avec des équipes plus en vue, qui permettent de se faire repérer, de se mettre en danger ou bien d'améliorer sa réputation. Il y a donc un enjeu certain à être bien placé. La majorité du « staffing » sur les missions est fait par affinités. L'associé choisit son senior-manager, celui en qui il a confiance pour gérer un client donné, et le senior-manager, ou le manager, selon la taille de la mission, choisit le reste de l'équipe, en fonction de ses liens affectifs ou professionnels, des disponibilités, des réputations et de ses envies. L'affectation sur une mission tient donc essentiellement à la réputation construite et circulant au sein du cabinet, aux missions passées et au réseau créé. Le responsable du planning est donc à l'interface entre les ambitions et les réticences des auditeurs de terrain et notamment des plus jeunes et des desiderata et des contraintes des seniors managers voire des associés. Il est celui qui recueille les bruits de couloir, les plaintes et les éloges sur les collaborateurs, et contribue à les renforcer ou les perpétuer. Il est celui qui fait et défait les réputations, en se basant sur les commentaires et les récurrences de planifications qu'il entend ou constate au fil de son activité. »

Par ce récit réflexif, nous constatons que la carrière des auditeurs est liée à des processus informels et non officiels qui l'orientent et l'influencent de façon significative. Etre staffé sur une mission importante ou dirigée par un associé ayant du poids donne de la visibilité, et permet de faire ses preuves auprès des gens influents. Construire une réputation sur l'engagement au travail, la disponibilité et l'envie de bien faire, mais aussi la visibilité de ses efforts et la qualité

des missions décrochées reste essentiel dans le déroulement de la carrière de l'auditeur. C'est justement

2. Notre démarche de recherche pour ce travail de thèse :

Nos recherches de doctorat ont été entamées en nous interrogeant sur le métier d'auditeur, qui avait été le nôtre durant quatre ans, et qui nous avait laissé un goût mitigé, entre excitation et lassitude, entre stimulation et épuisement, entre compétition et frustration. Il restait malgré tout un mystère, une fascination qui nous a donné envie d'aller plus loin et de nous intéresser à la carrière des auditeurs en cabinet *Big 4*, pour comprendre pourquoi certains restaient et pourquoi d'autres en partaient, que signifiait véritablement être un « bon » auditeur et en quoi cela conditionnait la suite de la carrière professionnelle. Nous voulions comprendre « *Comment se construit l'identité professionnelle des auditeurs légaux ?* ». Nous avons commencé par une série d'entretiens exploratoires, dans le cadre d'un mémoire de Master 2 de recherche auprès d'auditeurs managers en poste ou bien d'anciens auditeurs ayant démissionné récemment. Les personnes interviewées nous ont parlé de leurs parcours, des raisons de leurs départs et des frustrations accumulées pour les démissionnaires, ou bien d'un parcours difficile mais stimulant et du mirage de l'association pour ceux toujours en poste. Chacun des cinq interviewés nous a parlé d'une standardisation identitaire et comportementale, d'un « moule » façonnant l'auditeur, sa façon de parler, de se comporter, voire même de penser, la constatant simplement, pour les auditeurs en poste ou la dénonçant voire la rejetant pour les démissionnaires.

Alors que ce n'était pas notre objet d'étude au départ, le mystère entourant la personne de l'associé et contrastant avec cette idée de « moule » récurrente dans le discours des auditeurs de terrain, nous a interpellée et nous avons alors choisi de déplacer le regard porté sur notre objet de recherche en investiguant le sujet autour de la question « *Qui sont les associés d'audit des cabinets Big 4 ?* ». Dans cette compétition acharnée entre tous ces auditeurs, qui sont ceux qui « gagnent » ? Y-a-t-il un profil type ? Que faut-il faire pour être coopté ? Que ne faut-il pas faire ?

Nous avons alors entamé une deuxième série d'entretiens, auprès de Seniors-Managers en route pour l'association, d'un ex-manager s'ayant vu refuser la cooptation, d'un ex-Directeur ayant démissionné, et de trois Associés en poste, tous issus de trois des cabinets *Big 4*. Nous les avons interviewés sous forme d'entretiens semi-directifs, en essayant d'être le moins possible influencée par notre expérience personnelle.

De ces entretiens est ressortie l'idée que la cooptation à l'association reste un processus mystérieux, non seulement pour ceux qui ne l'ont pas vécu, mais également pour les associés, pourtant eux-mêmes cooptés et désormais cooptant. Il y avait un sujet, une opacité et un processus tacite et informel qu'il fallait creuser. Notre question de recherche s'est alors précisée, autour du questionnement : « *Comment devient-on associé d'audit dans les cabinets Big 4 ?* »¹⁶, en l'inscrivant dans la perspective microsociologique et longitudinale des interactionnistes et du travail de terrain de Hughes et Becker notamment (Hughes 1958 ; Becker 1963).

Nous avons alors lancé une série d'entretiens avec des associés pour éclairer la question. Mais nous restions convaincus que notre « passé » d'auditrice, s'il nous donnait un accès formidable et convoité au terrain, nous influençait également dans la conduite de nos entretiens. C'est pour cette raison, et un besoin de rester le plus « objective » possible, dans une démarche inductive déjà difficile à rendre compte scientifiquement parlant, que nous avons choisi la méthodologie des récits de vie, en cohérence avec notre positionnement épistémologique interactionniste (cf Chapitre 3 Section 3).

Cette méthodologie complète en effet parfaitement notre connaissance du terrain, notre participation en tant qu'auditrice durant quatre ans nous ayant permis de vivre la réalité du métier d'auditeur, ses pratiques et son environnement, ses non-dits et règles tacites mais essentielles à la compréhension d'un métier peu accessible et secret.

Les récits de vie ont permis de laisser parler les associés, sur leur carrière, ses tournants, les succès rencontrés, les échecs vécus, les moments décisifs, les opportunités saisies, analysés a posteriori et dans une reconstruction subjective et rationalisée qui fait sens dans notre positionnement épistémologique. Nous avons choisi de compléter ces récits de vie par une série d'entretiens avec des seniors-managers, afin de confronter les récits des associés avec la perception de auditeurs non-cooptés et mesurer la part de reconstruction a posteriori de la population cible. De la même façon nous avons pu interviewer deux ex-associés et trois ex-seniors, qui nous ont donné l'occasion d'avoir des points de vue différents, et de trianguler les données recueillies avec des perspectives divergentes.

¹⁶ Titre du mémoire de Master 2 Recherches soutenu par l'auteur de cette thèse à l'Université Paris-Dauphine le 8 juillet 2009, sous la direction de Madame Chrystelle Richard.

3. Originalité de de notre démarche de recherche

Tout d'abord, nous n'avons pas eu recours directement à une observation in situ ou participante à proprement parler, mais nous avons procédé au retour sur une pratique professionnelle d'une demie année de stage (1999-2000) et de quatre années en cabinet d'audit *Big 4*, entre 2001 et 2005, dont nous ignorions, à l'époque, qu'elle deviendrait notre objet de recherche. La construction a posteriori d'une posture de chercheur vis-à-vis d'une expérience professionnelle passée est reconnue comme valide en sociologie et qualifiée, d'après Bulmer (1982), « *d'observation participante rétrospective* ». Les sociologues reconnaissent en particulier l'intérêt d'une telle posture dans le fait de ne pas être dupé par les discours de dissimulation, la méconnaissance des processus tacites ou informels ou les références implicites, voire les tentatives d'enjolivement ou d'exagération de la réalité.

L'inconvénient d'un tel positionnement réside principalement dans le fait de ne pas posséder « *l'atout de l'étrangeté* » mentionné par Beaud et Weber (1998) et le dévoiler encourage les discours marqués par l'implicite. Il pourrait alors nous être reproché la difficulté à construire une distance avec l'objet, nécessaire à une démarche scientifique rigoureuse et ce, alors même que nous avons quitté la profession d'auditeur depuis plusieurs années quand nous avons entamé nos travaux de thèse. Avec le recul, cette crainte de non scientificité de la démarche de recherche dans notre proximité à l'objet d'étude s'est révélée être un véritable un garde-fou, un encouragement à l'auto-analyse et à l'effort d'objectivation ainsi qu'une aide précieuse pour accéder au terrain. Le fait de ne pas arriver « en étrangère » sur le terrain d'études exigeait un effort particulier d'objectivation, pour garantir la scientificité de notre approche sociologique. Et en particulier, il était important, pour inscrire cette recherche dans une démarche inductive, de ne pas formuler d'hypothèses préalables ou de déductions rapides à partir de notre propre expérience, en évitant de projeter notre propre expérience ou notre propre point de vue dans le recueil puis l'analyse des données.

Toutefois l'inconvénient de la familiarité vis-à-vis du terrain était également le principal avantage de cette posture, en fournissant un accès privilégié au terrain, et ce d'autant plus que l'audit est un milieu de connexion et de réseau, où les liens tissés perdurent et s'entretiennent. Contacter des associés pour qui nous avons travaillé dans le passé nous assurait de leur disponibilité pour un entretien ; ou bien se présenter pour une demande d'entretien recommandée par un associé important garantissait une réponse positive. Par ailleurs la connaissance du milieu professionnel, de ses codes, de ses non-dits ou de son jargon nous ont permis d'être à l'aise lors des entretiens et il nous apparaît clairement que bien des subtilités

nous auraient échappé si nous n'avions pas participé, en tant qu'auditrice, à la vie d'un cabinet *Big 4*. Par ailleurs notre expérience professionnelle plurielle, en tant qu'auditrice de terrain puis de contrôleur de gestion, en relation avec les auditeurs externes, dans les services, puis l'industrie nous a permis de multiplier les points de vue et de trianguler les informations obtenues, pour renforcer la validité de cette recherche.

Section 2 : Présentation du design de recherche

Dans cette section, nous voulons revenir en détail sur notre design de recherche, en détaillant notre cheminement méthodologique. Nous voulons, dans un premier temps, présenter notre démarche méthodologique globale, afin de justifier de notre positionnement ethnosociologique (Partie 1). Puis nous détaillons les entretiens menés, en expliquant notre approche et nos intentions et objectifs méthodologiques (Partie 2). Dans la section suivante, nous reviendrons plus en détail sur l'opérationnalisation concrète des récits de vie et des entretiens approfondis complémentaires (Section 3).

1. Démarche globale

Dans la cohérence d'un positionnement ethnosociologique, nous avons combiné une observation *in-situ* sur le terrain de recherche, à savoir ici les cabinets d'audit Big 4, dans un bureau parisien, pendant 4 ans, complétée par des entretiens menés avec une quarantaine d'acteurs, soit par la méthode des entretiens semi-structurés soit par les récits de vie avec les associés. L'originalité de notre démarche tient au fait notamment que l'observation participante a été réalisée quatre ans avant le début de notre recherche et alors que le chercheur n'avait pas l'idée préalable d'en faire un terrain de recherche. Cette « *observation participante rétrospective* » (Bulmer 1982) crée une séquence de rôles inédite, initiée par celui de « participant total », suivi par celui de chercheur académique avant de conclure par celui d'observateur rétrospectif. C'est ce cheminement qu'adopta par exemple Becker dans son étude sur les musiciens de jazz (Becker 1963), lui-même ancien musicien et qui se servit de son expérience passée pour analyser le secteur avec un œil sociologique et une démarche de chercheur interactionniste, procédant par récits de vie auprès d'anciens compagnons puis procédant par recommandations pour trouver de nouvelles cibles.

« Au lieu de devenir un indigène, il s'agit de réfléchir sur soi en tant que ci-devant indigène, de partir de sa propre situation biographique, de son histoire personnelle, d'une caractéristique corporelle ou d'une activité professionnelle et de les transformer en thèmes et ressources de l'enquête. » (Paillé 2006)

Paillé cite d'ailleurs, dans son précis de méthodologie qualitative, le travail de Davis, qui a rédigé son article sur les catégorisations et les interactions du chauffeur de taxi avec ses clients

(Davis 1959) en s'inspirant de sa propre expérience de chauffeur de taxi pendant ses études à Chicago. De même, dans le sens interactionniste du terme, Roth s'est inspiré de son passé de malade et patient en hôpital pour écrire sur la « carrière de patient » (Roth 1963).

A partir de cette connaissance approfondie du terrain et du travail d'analyse rétrospectif sur le « savoir » accumulé pendant un exercice professionnel de 4 ans en tant qu'auditeur de terrain, nous n'arrivions pas neutre sur le terrain mais empreinte d'une connaissance pratique du métier et également de certains des acteurs ou des rouages du milieu. Le pari était de ne pas se laisser influencer par ses préjugés pour entrer dans une démarche inductive valide.

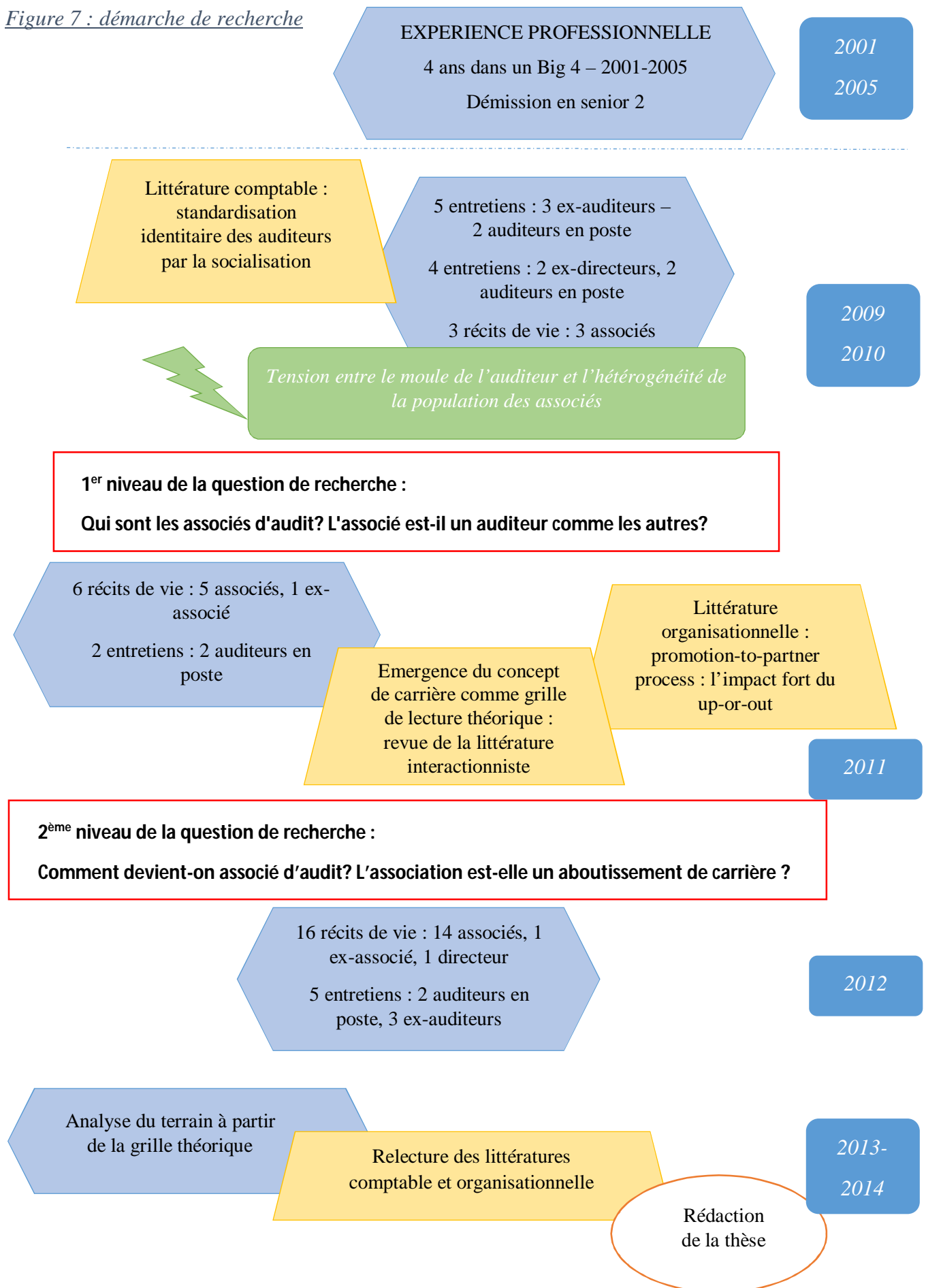
Il est toutefois important de signaler que, même sans connaître un terrain de façon approfondie, un chercheur n'arrive jamais sans aucune connaissance ou aucun préjugé sur son terrain d'étude. Le milieu de l'audit aurait pu être envisagé par ce qu'en dit la presse, les camarades d'école ou les amis ayant travaillé ou travaillant toujours dans le domaine, ou l'image véhiculée dans les films ou séries se déroulant dans ce secteur. Que l'on connaisse le secteur ou pas, on est de toute façon influencé par un biais, que ce soit celui de la connaissance ou au contraire celui de l'ignorance. L'important, dans la démarche scientifique qui est la nôtre, est d'être conscient de ce biais et de ne pas chercher à le nier mais plutôt à prendre le recul nécessaire et la réflexivité utile pour analyser les interactions éventuelles avec les interviewés et ce qui peut les influencer dans notre positionnement.

Pour cela, nous avons procédé à certains entretiens en mentionnant notre passé d'auditrice et notre connaissance du métier, et d'autres entretiens où nous nous présentions comme totalement novice et sans connaissance aucune du fonctionnement du métier, afin de se faire repréciser certains éléments qui auraient pu être implicitement occultés du fait de la connaissance du fonctionnement interne d'un cabinet. Ce double positionnement fut très utile pour obtenir, dans les deux cas, des informations approfondies sur le métier et les carrières en audit.

De la même façon, certains interviewés étaient connus de l'intervieweur, suite à des missions partagées au moment de la pratique professionnelle, d'autres étaient connus mais sans avoir nécessairement travaillé ensemble, enfin d'autres étaient parfaitement inconnus. Ce triple positionnement nous a permis de jouer différents rôles et d'obtenir différents degrés d'informations et de vérifier certaines informations à la lumière d'autres. Il nous a permis de renforcer la fiabilité et la validité de notre étude.

Nous avons présenté en introduction le cheminement de notre démarche sous forme d'un schéma que nous reproduisons ici, pour résumer notre parcours tout au long de cette étude.

Figure 7 : démarche de recherche



2. Détails des entretiens

Nous avons tenté de trouver une diversité la plus grande possible au sein de la population étudiée, tant pour les critères externes (cabinet, sexe, grade, en poste ou non...) qu'interne (personnes connues ou non, passé du chercheur révélé ou non...).

Nous avons garanti l'anonymat à toutes les personnes interviewées. L'audit est un « petit milieu », où certains détails dévoilés en termes de carrière, identifient quasi immédiatement la personne interrogée. Pour cette raison, nous ne détaillerons pas les carrières de chacun des interviewés, et quand il est nécessaire de raconter une anecdote ou un passage décisif aidant à la compréhension de la situation, nous avons choisi délibérément de modifier les noms des clients, les lieux ou situations en question. Les personnes interrogées ont été contactées selon différents moyens : connaissances professionnelles, annuaire des anciens de l'école HEC ou recommandations d'auditeurs ou de collègues. A la fin de chaque entretien, nous avons demandé la possibilité de contacter d'autres personnes, en nous réclamant de la recommandation de la personne interviewée. Cela nous a permis d'obtenir un nombre important de contacts, dans lesquels nous avons pioché pour constituer notre « échantillon » de recherche.

Nous avons codé les noms des 4 cabinets Big dans lesquels nous avons mené nos entretiens en utilisant des lettres : CabA, CabB, Cab C et CabD. Pour les personnes interviewées, elles sont désignées par la première lettre de leur grade, et un chiffre permettant de les identifier. On aura ainsi chez les associés : P2, P3, P4, ... jusqu'à P23 (pour information, P1 a été retiré de l'échantillon d'étude, pour cause de double entretien, et nous n'avons pas voulu modifier notre codage déjà établi) ; chez les seniors-managers : SM1, SM2, ... jusqu'à SM5 ; et pour les personnes ayant quitté l'audit, nous avons choisi de les identifier comme Ext1, Ext2, Ext3, ... jusqu'à Ext9.

Nous avons procédé à 41 entretiens, entre le 25 mai 2009 et le 6 février 2013.

Détails par cabinet :

	nombre d'entretiens
CabA	21
CabB	6
CabC	7
CabD	7
Total	41

Le cabinet A est plus représenté que les autres puisqu'il a accueilli la moitié des entretiens. Toutefois, nous ne pensons pas avoir introduit un biais dans l'étude, dans le sens où il nous est apparu très rapidement que les processus étudiés (cooptation, carrière, promotion, rémunération, up-or-out, ...) étaient organisés de la même façon et que la généralisation entre les 4 structures était tout à fait acceptable.

Détails par grade :

	nombre d'entretiens
Associé(e)s	22
Directeur	1
Seniors Managers	5
Managers	3
Ex-auditeurs	10
<i>Ex-associé(e)s</i>	2
<i>Ex-directeurs</i>	2
<i>Ex-seniors managers</i>	3
<i>Ex-managers</i>	3
Total	41

Les associés représentent plus de la moitié de nos entretiens, près des deux-tiers si nous ajoutons les directeurs, et nous le justifions en particulier par le fait qu'ils sont au cœur de notre étude.

Toutefois, nous ne souhaitons pas interroger uniquement des associés, afin de compléter la vision de la cooptation également par ceux qui ne l'ont pas encore vécue, dans le but de comprendre également la partie « projetée » et une partie du mystère qui entoure le processus.

Détails par sexe :

	nombre d'entretiens
Hommes	29
Femmes	12
Total	41

Les femmes sont moins représentées dans notre échantillon, mais cela se justifie principalement par le fait que si l'audit est une profession mixte concernant les auditeurs de terrain, elle se masculinise relativement rapidement dès le grade de manager et les femmes associées restent rares. Nous souhaitons intégrer cette réalité à notre étude et nous reviendrons d'ailleurs sur ce point dans la discussion de nos résultats.

Détail par méthodologie :

	nombre d'entretiens
Récits de vie	25
<i>Associés</i>	22
<i>Ex-associé(e)s</i>	2
<i>Directeur</i>	1
Entretiens approfondis	16
Total	41

Nous avons choisi l'entretien par récit de vie avec tous les associé(e)s et ex-associé(e)s afin de les laisser aborder leur carrière sans interférer avec nos questions et nos projections personnelles.

Cette méthode s'est révélée très fructueuse en termes de résultats, ce que nous exposons dans la partie empirique de cette thèse (Chapitres 5 et 6).

Pour les auditeurs de terrain ainsi que pour deux ex-directeurs, nous avons choisi de procéder par entretiens approfondis et semi-directifs, afin de centrer la discussion sur le processus de cooptation, tout en sachant que ceux-ci ne l'avaient pas expérimenté. Nous avons besoin de prendre la main de temps en temps, pour aider, avec nos questions, à ne pas nous détourner du sujet central : le processus de cooptation et le passage à l'association.

Détail par positionnement du chercheur :

nombre d'entretiens	
interviewés connus	13
interviewés inconnus	28
Total	41
interviewés informés	22
interviewés non informés	19
Total	41

Les deux premières lignes distinguent les interviewés que nous connaissions avant l'entretien, par notre expérience passée d'auditrice, de ceux que nous ne connaissions pas avant l'étude. Les « interviewés connus » sont soit des gens pour qui ou avec qui nous avons travaillé, soit des personnes qui étaient dans le cabinet en même temps que nous, et qui nous connaissent au moins de nom ou de réputation. Chacune des situations introduit un biais, qui est différent et pouvoir confronter les deux types de situations permet d'obtenir des informations de nature différente, nous donnant l'occasion d'approfondir notre analyse.

Les deux dernières lignes distinguent les entretiens qui ont été menés en mentionnant notre passé professionnel d'auditrice et ceux pour lesquels ce passé n'a pas été mentionné. Bien entendu, toutes les personnes connues font partie des interviewés informés. En revanche pour les autres entretiens, nous avons voulu masquer ou non cette expérience professionnelle, ce qui nous a permis de poser différents niveaux de questions, d'éviter l'implicite des réponses faites à quelqu'un connaissant le milieu, ou au contraire de dépasser voire d'occulter certaines questions « naïves » pour aller plus loin avec les interviewés « informés ». Ce double positionnement a permis une meilleure réflexivité sur notre positionnement de chercheur et nous a permis d'enrichir notre analyse des résultats.

Détail des entretiens menés :

	Désignation	Cabinet	Grade	Date de l'entretien	Durée
1	Ext1	A	Ex-manager	mai-09	1h
2	Ext2	A	Ex-manager	mai-09	1h30
3	Ext3	B	Ex-manager	mai-09	1h
4	M1	A	Manager	juin-09	1h
5	M2	D	Manager	juin-09	1h
6	SM1	C	Senior Manager	janv.-10	1 h
7	SM2	C	Senior Manager	févr.-10	45 min
8	Ext10	B	Ex-director	févr.-10	1 h
9	Ext4	D	Ex-director	févr.-10	45 min
10	P2	C	Associé	mars-10	1 h
11	P3	C	Associé	mars-10	1 h
12	P4	A	Associé	mars-10	45 min
13	P5	A	Associé	mars-11	1 h 15
14	P6	B	Associé	avr.-11	1 h 45
15	P7	A	Associé	sept.-11	1 h
16	P8	B	Associé	oct.-11	1 h
17	P9	B	Associé	nov.-11	1 h 45
18	P10	A	Associé	janv.-12	1 h 30
19	M3	C	Manager	janv.-12	1h30
20	SM3	A	Senior Manager	janv.-12	1h30
21	P11	A	Associé	juin-12	1h30
22	P12	D	Associé	juin-12	2h30
23	Ext5	A	Ex-Senior Manager	juin-12	1h45
24	Ext6	A	Ex-Associé	sept.-12	2h
25	Ext7	A	Ex-Senior Manager	sept.-12	1h30
26	P13	A	Associé	oct.-12	1h30
27	Ext8	A	Ex-Senior Manager	oct.-12	1h15
28	SM4	A	Senior Manager	oct.-12	1h
29	P14	C	Associé	oct.-12	2h
30	P15	A	Associé	oct.-12	1h30
31	P16	D	Associé	oct.-12	1h30
32	P17	B	Associé	oct.-12	1h30
33	P18	D	Associé	oct.-12	2h
34	P19	D	Associé	oct.-12	1h30
35	P20	C	Associé	oct.-12	1h45
36	P21	D	Associé	oct.-12	2h
37	SM5	A	Senior Manager	janv.-13	1h
38	P22	A	Associé	janv.-13	1h30
39	P23	A	Associé	janv.-13	1h30
40	AD	A	Directeur Associé	janv.-13	1h
41	Ext9	A	Ex-associé	févr.-13	1h15

Le tableau précédent détaille finalement les entretiens menés, par ordre chronologique, précisant le code retenu pour le désigner dans l'étude empirique, le cabinet auquel il appartient (A, B, C ou D), le grade, la date de l'entretien et sa durée. Il n'est pas fait mention du genre, pour des raisons de confidentialité.

Pourquoi avoir procédé à 41 entretiens ?

Dans ce travail, nous avons adopté une approche inductive, basée sur des entretiens approfondis et des récits de vie auprès de professionnels de l'audit dans les cabinets Big 4 en France. Pour que l'induction soit valable, nous devons nous assurer que le nombre d'observations est suffisant. Mais comment nous assurer que la prochaine observation ne viendra pas contredire ce que nous observons et postulons en cours de recherche ?

Nous nous appuyons pour cela sur le concept de saturation, défini par Glaser & Strauss dans leur explication de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss 1967). Nous avons stoppé nos entretiens quand nous avons atteint d'une part la saturation empirique, c'est-à-dire quand aucune nouvelle information n'a plus été découverte, et d'autre part, la saturation théorique, à savoir quand les nouvelles informations ne modifiaient plus les construits théoriques élaborés en cours d'étude et d'analyse.

Nous avons donc fait appel à notre jugement de chercheur pour estimer à 41 entretiens le seuil de saturation de notre recherche, nous recommandant des indications méthodologiques de Thiétart dans son ouvrage de 2003 :

« La taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par conséquent, il est impossible de savoir a priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire.

Ce principe est difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse car on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade saturation. Généralement la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter. Ce principe est observé empiriquement. » (Thiétart 2003, p. 216)

Section 3 : Opérationnalisation de la méthodologie

Dans cette section, nous voulons détailler l'opérationnalisation de notre méthodologie, en explicitant les objectifs poursuivis par notre démarche de recherche et la façon dont nous avons procédé, concrètement, pour la mettre en œuvre. Ce travail d'objectivation pour prendre conscience de la démarche scientifique adoptée et la construction de notre question de recherche et de la production de données issues du terrain permet d'éclairer les choix des outils d'investigation et de leur adaptation au cours du travail de recherche (Benelli 2011).

Dans un premier temps, nous voulons préciser les conditions et la démarche suivie pour le recueil des données empiriques (Partie 1) puis, dans un deuxième temps, nous clarifions la façon dont nous avons analysé le corpus de données recueillis, en fonction de sa nature et du moment de la recherche, selon une approche diachronique puis thématique d'analyse du contenu (Partie 2).

1. Le recueil des données empiriques

1.1. L'ouverture d'un terrain et la prise de rendez-vous

Notre thèse s'est construite autour de notre passé d'ancienne auditrice dans le bureau parisien d'un Big Four entre 2001 et 2005. Par conséquent, le terrain nous était familier, au moins dans son fonctionnement, et la possibilité de contacter des auditeurs en poste, ou d'anciens collègues relativement aisée. Notre réseau professionnel a donc largement contribué aux premières prises de contact. Par ailleurs, et dans un souci de diversifier les cabinets et les sources, nous avons également choisi de mobiliser notre réseau d'ancienne élève d'HEC où nous avons été étudiante de la grande école entre 1997 et 2001. Bénéficiant d'un réseau d'anciens élèves très structuré, contacter d'anciens auditeurs ou des auditeurs/associés en poste s'est révélé fructueux.

Enfin, le phénomène dit de « boule de neige » (*snowball sampling*) nous a permis de compléter et diversifier peu à peu notre échantillon de recherche. Selon cette « technique », il suffit, en fin d'entretien, de demander la permission de contacter, au nom de la personne interviewée, des gens de sa connaissance, collègues ou anciens collègues, d'un même cabinet ou d'un cabinet concurrent. Le monde de l'audit à Paris, et encore plus le milieu des associés, fonctionne tel un microcosme où tout le monde se connaît. Une demande de rendez-vous en se recommandant d'une personne connue et influente favorise l'acceptation et diminue la probabilité de refus.

La prise de contact avait lieu généralement par email. Voici un exemple adressé à un associé pour une prise de rendez-vous :

Bonjour Monsieur,

Doctorante dans le département comptabilité-contrôle d'HEC, je réalise un travail de thèse sous la direction de M. Carlos Ramirez, sur "la carrière des associés dans les Big 4 en France". J'ai eu vos coordonnées par l'intermédiaire de (...). J'aurais aimé savoir s'il était possible de vous rencontrer pour parler avec vous de votre carrière chez [cab] et dans l'audit en général. Ce serait un témoignage très précieux pour ma thèse.

Je réfléchis en particulier au parcours des associés dans le cabinet, le contenu de leur travail, leur évaluation, leur rôle, leur image. Je suis bien consciente que nombre d'informations sont confidentielles mais il s'agit essentiellement de parler de votre trajectoire dans le cabinet, comment vous en êtes arrivée à l'association, et quelles sont aujourd'hui vos fonctions, votre rôle dans l'organisation. Bien sûr tous les sujets que vous ne souhaitez pas aborder seront exclus de notre entretien!

En tant qu'ancienne auditrice, je sais que la période actuelle est très chargée et peut être n'êtes-vous pas disponible en ce moment. Dans ce cas, peut être pourrions-nous fixer une date de rencontre à un moment plus opportun. Je peux venir vous rencontrer où vous le désirez, à votre convenance. Merci d'accorder de l'attention à ma recherche, je reste dans l'attente d'un retour de votre part.

Bien cordialement,

Claire Garnier

Le plus souvent, les personnes contactées répondaient directement ou après une ou deux relances. Les entretiens se tenaient le plus souvent sur leurs lieux de travail, dans leur bureau ou en salle de réunion. Certains, notamment ex-auditeurs, ont été rencontrés dans des cafés ou restaurants.

1.2. La préparation et la conduite de l'entretien

Entretiens approfondis et récits de vie nécessitent une préparation préalable, afin de ne pas « gâcher » l'opportunité qui nous est offerte de recueillir un témoignage de qualité. Relire la littérature, les entretiens précédents, les réflexions et observations déjà formulées permet de remettre en perspective tout ce que nous avons déjà cru comprendre de l'objet étudié et de tout ce qui reste à éclaircir pour pouvoir avoir une vision nette et contributive à la littérature existante.

Nos entretiens ont été menés soit par récits de vie, accompagnés par des entretiens approfondis, soit par entretiens semi-structurés, selon la population, le moment de la thèse et l'expérience vécue.

➤ Les récits de vie¹⁷

Dans un souci d'objectivation des données et pour tenter de garder sinon une certaine neutralité, au moins une certaine distance du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche, nous avons à un moment donné choisi d'utiliser la méthodologie des récits de vie, pour recueillir les propos des associés d'audit sur leur carrière.

Bertaux considère « *qu'il y a récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue.* » (Bertaux 2005, p. 36). Cette conception du récit de vie comme forme narrative nous permet d'éviter l'écueil de la conception maximaliste qui nous obligerait à considérer le « récit de vie » comme le récit de la vie du sujet et donc de nous imposer de traiter la totalité des histoires biographiques des sujets interviewés.

La forme que nous privilégions dans notre travail est donc le récit d'un moment de la vie, ici la carrière de l'auditeur, qui nous permet de cerner un phénomène collectif, ici le système de promotion à l'association. Nous distinguons bien sûr l'histoire réelle de la carrière du récit qui en est fait, en nous intéressant au sens donné par l'acteur aux événements vécus plus qu'aux événements en eux-mêmes.

« Tenir un discours sur soi devant un auditeur, souvent inconnu, implique non pas de fouiller au plus profond de sa mémoire, mais de choisir, parmi des épisodes innombrables, ceux qui seront significatifs pour élaborer le récit en vue de donner une image de soi plus ou moins flatteuse ou conformiste. » (Peneff 1990, p. 98)

Compte tenu de cette approche, précisée par Peneff dans « *La Méthode biographique* » nous cherchons à comprendre comment les associés rendent compte de leur carrière, avec quels événements ils illustrent ou donnent sens à leur promotion au rang d'associé, et quel regard ils portent sur leur trajectoire ou la reconstitution qu'ils en font. Pour cela, l'approche interactionniste nous apparaît particulièrement adaptée, en ce qu'elle permet de souligner la dimension processuelle des phénomènes, notamment avec les concepts de trajectoires, de passages ou de carrière.

L'intérêt du récit de vie réside principalement dans le caractère « non-conduit » de l'entretien. Il permet à l'intervieweur de laisser l'interviewé s'exprimer à sa guise. Toutefois, l'interviewé n'est pas invité à raconter sa vie en générale et sans thème préalablement défini. Au contraire,

¹⁷ Pour écrire ce paragraphe, nous nous sommes appuyés sur le travail de Daniel Bertaux – L'enquête et ses méthodes, Le récit de vie (2^{ème} éditions) publié chez Armand Colin en 2005.

et bien souvent au moment de la prise de contact, le sujet de l'étude a été défini avec la personne interviewée et celle-ci est en quelque sorte préparée à parler d'un sujet en particulier. Dans le cas de notre travail de thèse, les auditeurs rencontrés savaient que le sujet de recherche avait pour thématique centrale le système de promotion à l'association. Dès le début de l'entretien, ils étaient invités à « raconter » leur carrière au sein du cabinet. Cet accord tacite préalable prépare le sujet à considérer sa vie et son expérience sous le filtre de sa carrière. De la même façon, si l'entretien n'est pas conduit pour ne pas influencer le sujet et son récit, le chercheur se doit de recentrer régulièrement l'entretien sur le thème abordé, notamment quand l'interviewé dérive sur des sujets qui ne sont pas inclus dans les centres d'intérêts élargis du chercheur.

Lors d'un récit de vie, l'objectif est d'intervenir le moins possible, d'écouter au maximum afin de relancer au moment opportun, demander des précisions sans gêner le flux du discours, et poser les bonnes questions aux bons moments. Contrairement aux entretiens semi-structurés, où un guide précis mentionnant les points à aborder obligatoirement est établi préalablement, le récit de vie ne nécessite pas une grille précise ou un questionnaire détaillé. On suit ici le déroulement d'un « entretien narratif » (Bertaux 2005) : la majeure partie de l'entretien consiste à écouter l'interlocuteur nous raconter sa carrière, l'encourager par des relances lui montrant notre intérêt et éventuellement l'interrompre pour lui demander une précision ou un développement. En fin d'entretien, on pourra se reporter à une liste de points relatifs au sujet traité, à la problématique et à la question de recherche, préparée préalablement et qui nous permettra de nous assurer que tous les points importants ont été traités. Ce guide d'entretien sera donc une trame générale rappelant les objectifs et problématiques principaux de recherche et pourra évoluer au fil du temps, en fonction de l'évolution des questions et angles de recherche.

L'entretien par récit de vie est lancé par une phrase contenant le verbe « raconter », du type « *j'aimerais que vous me racontiez comment vous êtes devenu associé chez [cabBig4].* », qui cible l'objet social étudié et non directement l'individu et sa vie personnelle. Ici, ce qui nous intéresse, c'est le phénomène de la promotion à l'association et la compréhension de sa construction sociale. Au cours de l'entretien narratif, l'interviewé parle librement, et le chercheur l'accompagne en l'interrompant le moins possible mais en manifestant malgré tout son intérêt pour le discours produit. Il faut toutefois, à plusieurs reprises au cours du récit, relancer l'interlocuteur ou l'inviter à continuer, à partir de phrase du type « *Comment ça s'est passé ?* » ou bien « *Que s'est-il passé ensuite ?* », ou bien lui demander des précisions sur un

mot ou un processus qui lui paraît familier mais qui demande des éclaircissements pour le chercheur. De la même façon, il est possible de relancer le récit en demandant de décrire une ambiance de travail, un contexte social ou bien des détails sur les rapports de force ou de pouvoir au sein de l'organisation. Une autre possibilité est de chercher à comprendre les logiques d'action mises en œuvre par l'acteur, afin de mieux cerner les normes ou les règles implicites déterminants les conduites des individus ou les moments clés d'un processus de carrière, où l'individu a dû faire des choix et prendre des décisions.

Cette méthodologie se construit donc beaucoup « sur le moment », et le chercheur se doit d'adapter son attitude, ses relances et ses questions au discours produit et à ce qu'il apporte à la construction théorique ou empirique déjà établie. Il faudra gérer sur place, au moment de l'entretien, les conséquences du discours et poser les bonnes questions au bon moment.

C'est pour cela également qu'en fin de récit, quelques questions plus précises et préparées à l'avance peuvent être posées pour aborder les points importants qui n'auraient pas été couverts par le récit et les relances. Un détail de ces questions est fourni dans l'annexe 1 de ce chapitre.

➤ Les entretiens semi-structurés

Concernant les entretiens semi-structurés, ils constituent une approche de la méthodologie qualitative plus classique. Basés sur un guide d'entretien, qui constitue une trame générale, ils sont le plus souvent complétés par des questions posées au fil de l'eau, en fonction des propos recueillis et des interrogations qu'ils suscitent. Le guide d'entretien général a été mis en annexe 2 de ce chapitre.

Les entretiens semi-structurés ont été menés principalement auprès des auditeurs et ex-auditeurs n'ayant pas connu la cooptation. Leur vision du système de promotion, bien qu'incomplète, nous permet de trianguler les informations recueillies auprès des associés interviewés et de contrebalancer la vision parfois trop positive ou trop facile du processus par ceux en ayant réussi toutes les étapes. Cette vision « par le bas » a été précieuse pour notre compréhension des difficultés rencontrées, des points négatifs évoqués et de l'informalité non exprimée par ceux ayant « réussi ».

2. Analyse des résultats

Tous les entretiens ont été enregistrés, sauf deux entretiens où nous avons pris des notes détaillées qui ont ensuite été retranscrites dans un fichier Word. Le reste a été retranscrit au fur et à mesure de l'étude. La totalité forme un document de près de 700 pages pour 57 heures d'écoute.

Nous avons procédé, pendant notre étude sur le terrain, à une analyse manuelle, en deux temps.

Tout d'abord, nous avons reconstitué les carrières des associés, ex-associés et directeurs interrogés en récit de vie, pour redonner au récit une **cohérence diachronique**. Nous avons cherché les récurrences, les ruptures (*turning points*) et les points différenciants, en suivant les principes théoriques développés dans le troisième chapitre de cette thèse et mis en œuvre notamment dans les travaux de Hughes (1958) et Becker (1963) qui ont inspiré cette thèse. Nous utilisons, pour analyser les données issues des récits de vie, les méthodes de codage et d'analyse de contenu thématique développées par Weber (1990) et Demazières et Dubar (1997). A partir de la notion de « *conversion identitaire* », nous empruntons à Dubar les quatre « idées » sur les quatre domaines suivants, qui serviront de cadre initial d'analyse aux récits de vie : ce qu'est le travail (*tasks*), ce qui doit être son rôle (*role*), ce que sont les carrières (*careers*) existantes, possibles, souhaitables et ce que l'on est soi-même (*self*), en tant que professionnel. Nous complétons l'analyse thématique, au fil des récits de vie.

L'originalité de la méthode des récits de vie dans une perspective ethno méthodologique, c'est notamment que l'analyse de contenu des récits se fait au fil du temps et au fur et à mesure des entretiens. Chaque nouveau récit apporte une nouvelle grille de lecture et d'analyse et le corpus de données s'enrichit avec le temps.

« *L'analyse commence très tôt et se développe parallèlement au recueil des témoignages* » (Bertaux 2005, p. 68).

On intègre au modèle les analyses des entretiens réalisés, en repérant similitudes et différences par rapport au corpus déjà constitué. C'est dans la comparaison des récits de vie que se consolide le modèle (Bertaux 2005) et que se repèrent les processus.

Au travers des récits de vie des associés en cabinet, on cherche à décrypter les parcours valorisants, les erreurs à éviter, les relations à privilégier. On cherche à cerner, à l'intérieur du discours, comment la réalité fait sens pour la personne qui la vit. On ne cherche pas l'explication

objective des expériences vécues mais, grâce au récit réflexif de l'acteur, on accède à une compréhension des raisons et des logiques sous-jacentes au vécu du sujet.

L'aspect processuel de la carrière est saisi par l'accumulation des récits de vie, et la multiplication des personnes et des situations rencontrées. La narration individuelle est centrée sur la carrière et le chercheur tente de démêler la singularité des situations et les récurrences et les représentations sociales des situations vécues et de l'expérience réelle, en mettant les récits collectés en parallèle. Les récits accumulés permettent également d'identifier les forces collectives qui orientent ou réorientent les parcours, mais également les éléments contextuels ou organisationnels. Au cours de cette recherche nous avons voulu en particulier mettre en évidence les incidences individuelles et organisationnelles, afin de laisser place à l'autonomie du sujet tout en reconnaissant les effets structurels inévitables.

Pour saisir le phénomène étudié dans sa dimension processuelle, nous nous interrogeons sur le parcours des gens dans la durée ; durée d'une carrière, d'une pratique, d'une conduite. Dans ces conditions, un récit isolé n'est pas suffisant. En effet, si chaque carrière relève d'un individu, d'une histoire, d'un parcours, et d'opportunités particulières, l'analyse d'un nombre significatif de carrière permet de repérer les récurrences, les normes sociales, les contraintes structurelles... La répétition du récit des pratiques au quotidien permet d'éliminer les médiations subjectives ou les biais individuels et de repérer « *un noyau commun aux expériences, celui qui correspond à leur dimension sociale, celle que l'on cherche précisément à saisir. Ce noyau est à chercher du côté des faits et des pratiques plutôt que du côté des représentations.* » (Bertaux 2005, p. 41).

En conclusion, on ne s'intéresse pas, dans le récit de vie, à l'individu, ni même à son histoire ou à son identité personnelle mais à la connaissance qu'il a du phénomène social qui nous intéresse, ici le système de promotion à l'association. La primauté est donc donnée à la compréhension de la construction sociale d'un phénomène par le « *récit de pratiques en situation* ».

« *La démarche ethnosociologique vise à la compréhension d'un objet social « en profondeur » ; si elle a recours aux récits de vie, ce n'est pas pour comprendre telle ou telle personne en profondeur, mais pour extraire des expériences de ceux qui ont vécu une partie de leur vie au sein de cet objet social des informations et des descriptions qui, une fois analysées et assemblées, aident à en comprendre le fonctionnement et les dynamiques internes.* » (Bertaux 2005, p. 48).

Dans un second temps, et une fois l'étude sur le terrain achevée, nous avons procédé à une **analyse thématique** du contenu de la totalité des retranscriptions d'entretiens, en fonction du travail théorique mené au préalable des interviews et en fonction des notions qui ont émergé de façon inductive de notre travail d'analyse (Glaser et Strauss 1967). Nous avons ainsi catégorisé le corpus des données en fonction de concepts clés reliés à l'identité et au contenu du travail quotidien des associés, ainsi qu'aux récurrences repérées dans le matériel empirique. Nous avons créé des fichiers Word contenant les verbatim sélectionnés par thème. Ces thèmes, au nombre de 10, sont :

1. l'image de l'associé,
2. la carrière et le up-or-out,
3. les critères de cooptation,
4. le passage à l'association,
5. l'informel,
6. performance et rémunération,
7. la figure du client,
8. l'impact du genre,
9. le recrutement,
10. les rituels et le sacré.

Ces fichiers nous ont ensuite permis d'organiser notre analyse et d'approfondir nos résultats et la discussion qui suit, en nous appuyant sur des récurrences, des moments clés, des comparaisons et des différences.

Nous sommes conscients des limites de notre méthodologie et en particulier du fait que nos données ne sont pas généralisables et sont issues d'un contexte et d'une période donnée. Toutefois nous pensons apporter un angle de vue original et détaillé, qui apporte un éclairage concret sur le métier d'associé et la construction de son identité de professionnel. On pourrait également reprocher un biais de sélection à notre échantillon, puisque tous les associés sont en position de réussite professionnelle, ayant tous été cooptés et présentant donc une vision un peu partisane de la réalité professionnelle et de la fonction qu'ils occupent. C'est pour cela que nous avons choisi d'étendre les entretiens à des seniors managers, ou à d'anciens auditeurs n'ayant jamais atteint le grade d'associé, pour compléter notre analyse. Leur vision permet de

« trianguler » l'optique adoptée par les associés et de compléter notre étude, en mettant les différents points de vue en perspective.

Conclusion du quatrième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie que nous avons employée dans ce travail de thèse, pour aborder notre terrain puis rendre compte de nos résultats empiriques. Notre expérience sur le terrain en tant qu'auditrice pendant 4 années nous a permis d'acquérir une connaissance approfondie des processus formels et informels qui parcourent le monde de l'audit, et s'est révélée une source importante de connaissances et d'opportunités pour l'accès au terrain, en prenant bien garde de faire preuve de réflexivité et de recul quant aux biais que cette situation pouvait provoquer.

Dans ce contexte, nous avons mené une recherche inductive et qualitative dans les Big 4 parisiens, interrogeant 41 auditeurs ou ex-auditeurs, dont 25 en récits de vie et avons analysé les données à la lumière de notre positionnement théorique, afin de répondre le plus précisément et de façon cohérente à notre question de recherche : « **Comment devient-on associé d'audit dans un cabinet Big 4 ?** », afin de comprendre le processus de construction identitaire des auditeurs dans ces structures organisationnelles.

Les chapitres 5 et 6 présentent les résultats de notre étude empirique, qui répondent à notre question de recherche sur le devenir associé dans un Big 4 (chapitre 5) et la construction de son identité de professionnel au cours du processus de promotion à l'association (chapitre 6). La conclusion de cette thèse est l'occasion de discuter ces résultats avec la théorie existante et de mettre en avant notre contribution théorique avec ce travail de thèse.

Annexes du quatrième chapitre

1. Guide des récits de vie – Associés et directeurs associés

Récit de vie

« Racontez-moi votre carrière chez [cab Big 4]... »

Ou

« J’aimerais que vous me racontiez comment vous êtes devenus associé chez [cab Big 4] »

Questions à aborder – Points à soulever

A quel moment avez-vous pris la décision de devenir associé ? Pourquoi ?

Pourquoi vous a-t-on choisi vous ? Quelles caractéristiques professionnelles et personnelles vous ont permis d’atteindre le grade de partner ? Quels événements ont contribué, d’après vous, à votre promotion ?

Est-ce vraiment différent d’être manager et d’être associé ? En quoi ? Qu’est-ce que ça a changé, pour vous, dans votre vie professionnelle et personnelle, de devenir associé ?

Comment et quand avez-vous appris à être associé ?

En quoi votre travail en tant qu’auditeur vous sert-il dans votre travail en tant qu’associé ?

Racontez-moi vos débuts d’associé ? Qu’avez-vous ressenti ? Quelles émotions, quels sentiments ?

Quels sont les atouts pour être associé ? Qu’est-ce qu’un associé compétent ?

Pourriez-vous me décrire pour vous, l’associé d’audit idéal ?

Votre rémunération est-elle basée sur l’ancienneté ou sur la performance ?

Pourriez-vous décrire votre poste actuel ? Comment occupez-vous vos journées ? (temps de travail)

Quelles sont les tâches principales d'un associé ? Lesquelles sont les plus valorisantes ? (rôle de l'associé) ?

Quelle évolution de carrière peut-on envisager quand on est associé ?

Comment gère-t-on une carrière d'associé ? Comment s'organise l'évolution de carrière d'un associé ? Comment se présente les opportunités ? Qui vous en informe ? Comment en avez-vous connaissance ? Avez-vous vraiment le choix d'accepter ou de refuser ? On vous propose ou vous les cherchez ?

Comment prenez-vous vos décisions de carrière ? Comment savez-vous si c'est une bonne opportunité ou pas ? À qui en parlez-vous ?

Regrettez-vous certaines de vos décisions ? À l'inverse, y' a-t-il certains choix qui ont boosté votre carrière ?

Pouvez-vous m'expliquer le système de gouvernance de votre cabinet ? Comment s'organise la prise de décision au sein du cabinet ? Qui décide ?

Y a-t-il des associés « plus importants » que les autres ?

2. Guide d'entretiens semi-structurés – Auditeurs et ex-auditeurs

Quel est votre parcours avant d'entrer en cabinet ?

Quand êtes-vous entré en audit ? (Quand en êtes-vous parti ? Quelles années ? Quel grade ?)

Pourquoi avoir choisi l'audit ?

Quelles qualités av(i)ez-vous ? (Quelles qualités vous ont manqué ?)

(Quels défauts vous ont empêché de continuer ?)

Pourriez-vous (Auriez-vous pu) être coopté ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?

(Pourquoi ne pas avoir continué ? Pourquoi être parti ?)

Qu'est-ce qui ne vous plaît(sait) pas dans l'audit ? Quel regard portez-vous sur cette expérience ?

Qu'est-ce qu'un bon auditeur ?

Comment êtes-vous évalué ? Sur quoi se base votre rémunération ?

C'est quoi, pour vous, un associé ? A quoi ça sert ?

Quels sont les atouts pour devenir associé ? Existente-ils des discours, des comportements, des attitudes à adopter ?

Quelle est la différence entre un senior-manager et un associé ? Qu'est-ce que l'associé a en plus ?

Par rapport à ceux que vous connaissez, avez-vous l'impression que les associés changent au moment de la cooptation ? Si oui, quoi en particulier ?

(Maintenant que vous êtes en entreprise, quelles sont les principales différences entre le modèle du cabinet et le modèle de l'entreprise ?)

Le réseau est-il important en cabinet ?

3. Le secteur de l'audit en France : rapide historique du modèle professionnel français

L'auditeur est « né » en France entre 1863 et 1867, suite à la nouvelle législation sur les sociétés par actions (lois du 17 juillet 1856, du 23 mai 1863 et du 24 juillet 1867) qui supprime les entraves qui rendaient difficiles la création des sociétés anonymes et créé la fonction de Commissaire, chargé de vérifier les comptes de ces sociétés et d'en faire rapport aux actionnaires, afin de protéger leur droit à l'information (Mikol 1993). Le recrutement des Commissaires se fait en fonction de la position sociale plus qu'en fonction de compétences techniques reconnues (Lemarchand et Praquin 2005), et la fonction représente plus une tâche honorifique qu'un emploi à temps plein basé sur une expertise (Ramirez 2001).

Jusque dans les années 30, dans une économie française dominée par le capitalisme familial, aucune exigence particulière de compétences et d'indépendance des auditeurs n'est exigée, aucune connaissance comptable particulière n'est requise et le secret professionnel n'est pas mentionné : on ne parle pas encore de profession, qui ne jouit d'aucune expertise ou légitimité particulière (Ramirez 2009), ni d'attrait massif par rapport au droit ou à l'enseignement, ni de monopole d'exercice ou de compétences. Les scandales financiers de la fin du 19^{ème} siècle (et notamment la faillite de l'Union Générale en 1882) ont jeté un doute profond sur les compétences des auditeurs et ont poussé la demande de réformes sur le contrôle des comptes des entreprises.

“There were flagrant cases where the job was entrusted to an ageing and particularly incompetent shareholder, from which derives the image which is found too often of the Commissaire signing a report prepared by the accounting services of the company.”
(Leduc 1982, cité par (Mikol 1993)).

Un diplôme est créé en 1927, pour tester l'expertise technique mais les autorités publiques le jugent un substitut insuffisant à « l'expertise sociale » requise pour approcher les hautes sphères de la finance et de l'industrie. Le mandat d'audit (un an puis étendu à trois ans en 1937) est fixé à l'article 32 du décret de loi du 8 août 1935. La mission de l'auditeur réside principalement dans la vérification des comptes, la production d'un rapport et le signalement d'erreurs ou de fraudes. Il est précisé qu'en aucun cas le commissaire ne doit s'immiscer dans le management de la société. La loi rappelle et renforce l'indépendance de l'auditeur ainsi que la nature permanente de l'audit, mais cela ne suffit pas à conférer une reconnaissance ou un statut particulier à la fonction de Commissaire (Mikol 1993). La profession comptable souffre de

rester « floue » car hétérogène, mal connue et sans statut. Elle ne peut asseoir sa légitimité sur son expertise car pour cela, elle manque de connections et de reconnaissance par l'Etat ou le monde académique (Ramirez 2001). La promotion sociale doit alors venir de « l'action », c'est-à-dire de ceux qui font la comptabilité, plus que de ceux qui la pensent.

“For “expertise comptable” meant more than the simple expertise in accounting, it required an extended knowledge of business mechanisms. It was thereby a means of distinguishing the chosen ones from the mass of the “comptables” working in industry.”

(Ramirez 2001, p. 397)

La première loi qui régleme la profession comptable est datée du 3 avril 1942, sous l'Occupation : elle accorde aux experts comptables un monopole d'exercice de la profession de vérification des comptes et institue l'Ordre des Experts Comptables. Cet Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA) recoupe deux facettes de la profession, recouvrant des réalités sociales distinctes : les Experts Comptables d'une part, représentants de la profession libérale et revendiquant un prestige et un statut lié à leur trajectoire sociale et à leurs capitaux scolaire et social élevés et les Comptables Agréés d'autre part, cantonnés à la tenue des comptes et aux tâches moins prestigieuses, généralement salariés dans les entreprises. De plus, à partir de 1966 (décret en 1969) la réforme du code du commerce associe officiellement les Commissaires aux Comptes aux Experts Comptables, et tout membre de la profession d'expertise-comptable (titulaire du diplôme) devient automatiquement inscrit sur les listes de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) : c'est la naissance officielle de la profession de CAC.

Jusqu'en 1966, la profession comptable reste confidentielle et repose sur un modèle basé sur individualisme et notabilité, où le capital social prime sur la maîtrise des savoirs comptables et où les honoraires restent faibles voire symboliques. La certification des comptes est pratiquée au mieux par les élites de l'expertise comptable, sans en avoir le monopole d'exercice, mais le plus souvent les patrons français ont recours à des connaissances, des notables voire des salariés de leur propre entreprise pour effectuer le contrôle de leurs comptes, attachés au secret de leurs affaires et méfiants devant le risque de renchérissement du coût de l'audit. L'élite de la profession côtoie des individus d'autres milieux ou origines professionnelles, l'audit reste d'un scope et d'une technicité limités, notamment dus à des moyens limités : avant 1969, on peut dire qu'il n'y a pas vraiment de marché de l'audit en France (Ramirez 2003, 2009). Il n'y a pas

non plus de lien entre les compétences de l'expert-comptable et l'expertise nécessaire pour mener un audit.

Les années 70 marquent les bases de la constitution de la profession et sa réglementation en vue d'en assurer la survie. Malgré l'intensification des échanges sur le marché commun européen, la tâche est complexe car il faut faire entrer dans les mœurs des patrons français une culture du contrôle des comptes compatible avec une économie axée sur les marchés.(Ramirez 2003). Par ailleurs, il devient nécessaire de crédibiliser l'audit en tant que profession en modernisant l'organisation de la profession, en augmentant les ressources et en définissant clairement les responsabilités. Le décret d'août 1969 définit les attributions des commissaires aux comptes et l'organisation collective de la profession et lui permet alors d'exister professionnellement face aux experts comptables. Désormais (Ramirez 2009),

- Le Commissaire aux Comptes doit être enregistré sur une liste officielle pour auditer une société anonyme.
- Les sociétés cotées sont obligées d'avoir un auditeur et la nomination du CAC est réglementée.
- Les diligences d'audit sont élargies et l'objet de l'audit est précisé : il s'agit de certifier l'image sincère et fidèle des comptes de l'entreprise, en excluant toute implication dans le management.
- La Commission des Opérations en Bourse (COB), créée en 1967, a le droit de contrôler l'activité des auditeurs des sociétés cotées.

La CNCC est créée le 12 août 1969, et des discussions sont engagées en commun avec les représentants français du modèle anglo-saxon pour la mise en place de normes de travail en matière de révision des comptes.

Cependant, même si la réforme de 1966 renforce l'indépendance et les compétences de l'auditeur, liant critères intellectuels et moraux afin d'améliorer sa légitimité et de favoriser sa reconnaissance et son prestige social, il manque toujours à la profession française des moyens pour rester compétitive face à la montée en puissance du modèle professionnel des *Big*. La COB reconnaît d'ailleurs que la mission confiée aux auditeurs n'est pas à la hauteur de ce qu'en attendent les marchés : trop seul, trop de clients, trop de contrôles superficiels, pas assez de garanties pour les parties prenantes. Il n'y a toujours pas en France, malgré le nouveau dispositif législatif, de « culture de l'audit » (Ramirez 2009). Experts Comptables et commissaires aux comptes s'opposent au sein de la profession, l'OECCA cherchant à obtenir le monopole

d'exercice de l'audit tandis que la CNCC proclame au même moment que les règles d'audit doivent être développées par les auditeurs eux-mêmes. En France, on n'assiste pas à l'unification des professions d'expert-comptable et d'auditeur autour d'une identité basée sur la comptabilité. La « professionnalisation » des Commissaires aux Comptes n'a pas été structurée autour d'un projet de création d'une profession d'auditeurs mais plus pour trouver une solution à la protection des investisseurs et en particulier des plus petits et plus faibles d'entre eux. La profession, en essayant de « copier » les autres professions plus prestigieuses a mis en évidence ses propres faiblesses et notamment son manque d'unité et d'autonomie (« *social closure* » (Ramirez 2001)) sans faire valoir la reconnaissance collective de l'expertise de ses membres.

L'internationalisation des marchés financiers va précipiter l'arrivée des *Big* sur le marché français de l'audit, tout juste naissant. On assiste à une demande croissante d'audits contractuels d'entreprises ou de filiales de groupes en vue de l'introduction sur les Bourses de Londres ou New-York, et en pleine crise économique suite aux chocs pétroliers, les entreprises sont friandes de conseil en organisation pour se restructurer. Par ailleurs, l'article 218 de la loi du 24 juillet 1966 autorise la fonction d'auditeur à des individus ou des associations de professionnels : les « *professional partnerships* » vont pouvoir s'implanter en France.

Se heurtent alors violemment le modèle français d'excellence professionnelle basée sur l'individualisme et l'indépendance, et un fort maillage local de petits cabinets et le modèle anglo-saxon reposant sur la stratégie commerciale et professionnelle des *Big* et caractérisée par la concentration dans des structures collectives d'une quantité importante de capital économique, culturel et social. Ramirez (2003) voit dans la conjonction de ces capitaux, l'émergence d'un capital symbolique qui en résulte et procure aux *Big* la crédibilité mondiale de leur signature, produit d'une accumulation sur une période historiquement longue des autres types de capitaux précités (Ibid, p.73). Les cabinets Anglo-Saxons jouissent par ailleurs d'une image de compétence, de modernité et de dynamisme, grâce à leurs méthodologies innovantes, ce qui facilite leur pénétration du marché français. Ils se présentent comme des groupes internationaux solides financièrement, innovants techniquement et crédibles professionnellement (De Beelde et al. 2009), ce qui contraste avec l'hétérogénéité, le manque de visibilité et l'archaïsme des méthodes de la profession française.

Après avoir lutté, le modèle professionnel français cède et on assiste, dans les années 80, au remplacement du modèle existant par le modèle anglo-saxon dominant, favorisé par l'Etat lui-

même. La modernisation de l'économie française, et la primauté des marchés financiers ont notamment pour effet de nécessiter une information financière et comptable fiable et exige l'adaptation du modèle français du commissariat aux comptes à la situation économique changeante : il faut moderniser la profession et développer l'audit, au sens anglo-saxon du terme, en appliquant les normes internationales et les contrôles qualités qu'exigent l'autorégulation de la profession. L'Etat français, conscient de ce besoin de mutation, encourage les politiques de rachats et d'association des *Big* avec les cabinets français bien implantés dans le commissariat aux comptes des grands groupes français (Ramirez 2003 ; De Beelde et al. 2009). Les *Big* s'implantent alors en France en rachetant ou en s'alliant avec les cabinets locaux, tout en recrutant dans les grandes écoles de commerce françaises (HEC, ESSEC, ESCP...) et en formant les salariés aux méthodologies et normes du cabinet. En 1985, une nouvelle échelle d'honoraires basés sur les taux horaires est définie. Et dans le milieu des années 80, l'internationalisation des entreprises et la modernisation des marchés boursiers favorisent le développement d'une culture de l'audit dans le milieu français des affaires, culture dont vont profiter les cabinets d'audit pour s'implanter sur un marché ouvert devenu rentable, en profitant de leur légitimité et de leur crédibilité acquises au fil du temps dans les pays où l'économie de marché était déjà dominante (Ramirez 2009).

Les années 90 voient le triomphe du modèle multidisciplinaire anglo-saxon avec la diversification de l'offre de services de ces « supermarchés de l'expertise » (Dezalay 1992). Le développement du conseil en organisation, conseil en système d'informations, conseil juridique et fiscal fait partie de la stratégie commerciale des *Big*, qui cherchent à devenir les spécialistes du service intellectuel aux grandes entreprises, tout en incarnant « l'excellence ».

Le modèle français s'adapte donc, contraint et forcé, à ce modèle professionnel des *Big*, en adoptant la multidisciplinarité, en recrutant massivement dans les grandes écoles françaises, en constituant un réseau fort et puissant, en s'organisant sous forme de « *partnerships* » et en créant une « identité professionnelle » permettant de lier le monde des libéraux et celui des salariés (De Beelde et al. 2009). La nouvelle définition du professionnalisme va émerger du marché et de la mondialisation des flux de capitaux, avec l'arrivée et la montée en puissance des *Big* anglo-saxons. C'est un autre modèle de professionnel qui s'impose, basé sur l'organisation collective des pratiques d'audit et l'internationalisation.

Ce qui a permis et favorisé le succès des firmes anglo-saxonnes en France est essentiellement dû à leur facilité à apporter de l'innovation sur un marché en résistance face aux innovations économiques et financières, à leur capacité à s'intégrer à l'élite française, et à leur possibilité de constituer des réseaux de diffusion de leur excellence en utilisant leurs anciens salariés comme vecteur des techniques et des réputations. Toutefois, encore aujourd'hui, la profession française n'est pas débarrassée du poids de l'héritage historique et notamment de la rivalité entre auditeurs et experts comptables et de l'hétérogénéité des praticiens auditeurs.

Si l'associé des *Big* est le produit d'un processus de socialisation et d'une structure qui ont influencé la construction de son identité collective, l'associé français reste aussi issu d'un modèle professionnel qui, bien qu'ayant peu à peu cédé au modèle professionnel anglo-saxon, a conservé les spécificités d'une profession comptable à la française basée sur l'individualisme. Qui est alors l'associé français des *Big 4* ? En quoi son identité s'inspire des valeurs collectives des cabinets multinationaux et de l'esprit individuel de l'entrepreneur français ? Notre recherche commence avec ces premières interrogations.

4. Présentation des Big 4 en France : gouvernance et chiffres clés¹⁸

Les quatre plus grosses firmes de services professionnels au monde, à savoir Deloitte Touche Tohmatsu, PriceWaterHouse Coopers, Ernst & Young et KPMG, sont communément appelées les « *Big Four* », tant ils dominent le secteur de l'audit et des services juridiques et fiscaux aux entreprises. Ces quatre cabinets forment un oligopole dans les secteurs de l'Audit, du Conseil, du Droit, de la Fiscalité et des Transactions, et interviennent auprès des plus grandes entreprises cotées en Bourse, ainsi que de nombreuses entreprises privées, d'associations, de PME, ...

Le système de gouvernance des *Big Four* est sensiblement le même : il existe une entité internationale qui coordonne un réseau de cabinets nationaux, membres indépendants

¹⁸ **Sources** : Rapports de transparence diffusés en application des dispositions de l'article 40 de la directive 2006/43/CE du Parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2006 relative au contrôle légal des comptes, transposé en droit français au travers de l'article R.823-21 (Décret n°2007-179 du 9 février 2007, art.23) du Code de commerce ainsi que les sites internet des cabinets Big 4.

juridiquement et financièrement. Ces membres adhèrent au réseau en versant des honoraires (« *fees* ») à la société-mère pour pouvoir utiliser la marque, la méthodologie ou l'annuaire.

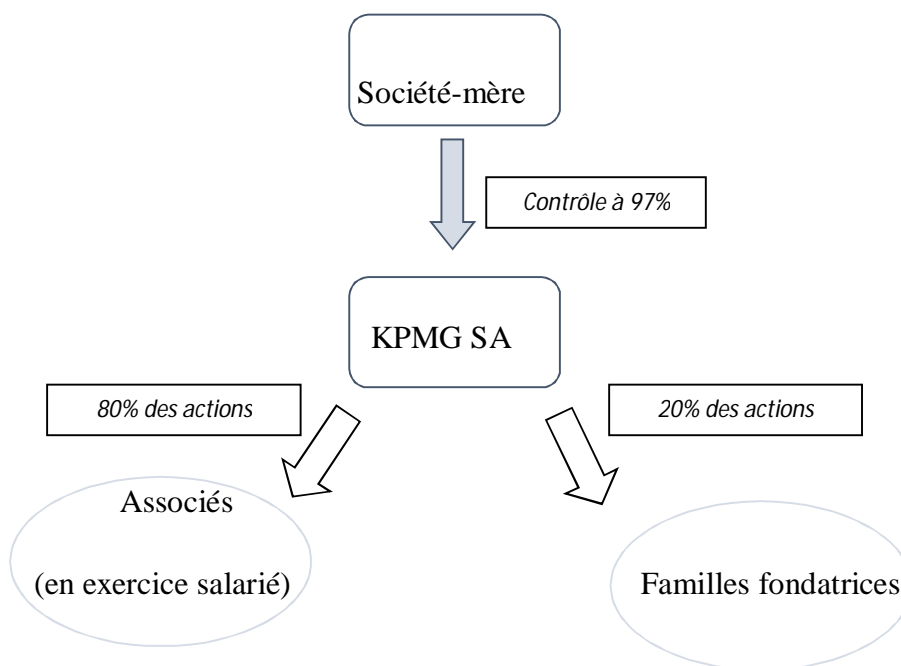
En France, les cabinets sont constitués sous forme de sociétés (SA ou SAS), organisées en *partnership*. Les associés-actionnaires signent un accord de partenariat, au moment de la cooptation dans l'association. Ces accords de partenariat, spécifiques à chaque structure, mentionnent les règles de conduite du cabinet et les lignes directrices de l'organisation (Lazega 2001). Ils précisent en particulier les processus de production, le management du cabinet, les systèmes de rémunération et les conditions de sortie. Ce système de gouvernance donne une place centrale aux associés qui sont à la fois actionnaires, salariés et dirigeants de l'entreprise (cf chapitre 2).

3. Détails des informations des rapports de transparence 2010-2013 pour les Big 4 en France

- KPMG SA

Exercice clos le 30 septembre.

KPMG S.A. est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.



Réseau international

La marque KPMG est la propriété de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité de droit suisse. Les cabinets membres du réseau sont des entités légalement distinctes.

KPMG S.A.

Siège social

Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex
France

Le Directoire : il administre et dirige la société sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

Il est constitué de 3 membres, personnes physiques, élues pour un mandat de 4 ans, experts-comptables. Le Président est obligatoirement expert-comptable et commissaire aux comptes.

Depuis le 28/02/2013, il est constitué de :

- Jay Nirsimloo, Président du Directoire;
- Jacky Lintignat, Directeur Général ;

Le Conseil de Surveillance : exerce un pouvoir de contrôle permanent sur la gestion du Directoire. L'AG élit ses 12 membres pour des mandats de 3 ans. Au moins la moitié doit être expert-comptable, membre de la société. Les trois-quarts doivent être CAC.

Président : Christian de Gouville

Vice-Présidente : Francine Morelli

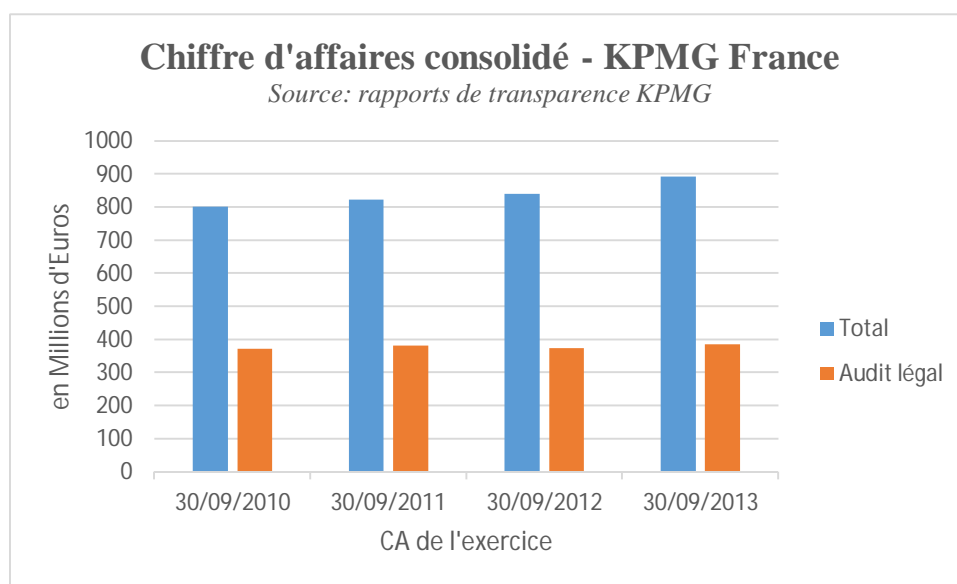
Le Conseil de Surveillance a constitué en son sein différents comités (depuis 1996), chargés de préparer ses travaux et de formuler tous avis et recommandations dans leurs domaines d'intervention respectifs.

- Comité d'Audit
- Comité d'éthique et de déontologie
- Comité des rémunérations

Le comité stratégique : mis en place depuis 2002, par le Directoire, il est composé de 8 membres, externes et indépendants, sans lien avec KPMG. Distinct des organes statutaires de gouvernance du cabinet, son rôle est d'assister le Directoire dans la définition de la stratégie du cabinet ; c'est essentiellement une instance de concertation et de dialogue.

Président : Pierre-Mathieu Duhamel

Informations financières :



Rémunération des associés

Les associés sont salariés du cabinet, et à ce titre touchent une rémunération en partie fixe et en partie variable.

La partie variable est fonction de critères qualitatifs et quantitatifs identiques pour tous les associés et en particulier :

- Qualité technique des dossiers,
- Respect des normes professionnelles,
- Respects de l'ensemble des valeurs et procédures du cabinet,

- Performance des équipes dont l'associé a la responsabilité.

La rémunération des associés dépend directement et uniquement des résultats du cabinet lui-même.

Tous les associés sont actionnaires du cabinet, et détiennent de fait tous les droits et obligations liés à cette qualité d'actionnaire.

- Deloitte France

Exercice clos le 31 mai

Deloitte France est une société anonyme à Conseil d'Administration, dont les activités sont coordonnées par une association. La gouvernance des activités audit et conseil de Deloitte en France est définie par une charte approuvée et signée par les associés, qui définit les attributions de la Direction Générale et le contrôle exercé par le Conseil d'Administration et les associés.

Réseau international

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« *private company limited by guarantee* »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, constitués en Verein Suisse. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Le Verein DTT est géré par un Comité Exécutif sous le contrôle du CA, assisté de comités.

Le comité exécutif est présidé par Barry Salzberg élu par les associés sur proposition du CA et composé de 19 membres.

Le conseil d'administration est composé de 35 membres, présidé par Punit Renjen.

Le conseil est assisté du comité de gouvernance qui est responsable de la surveillance de la gestion de DTT et plus particulièrement chargé des grands enjeux stratégiques auxquels ses cabinets membres sont confrontés. Il est constitué des représentants des 12 plus grandes firmes

de l'organisation (dont la France) et les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix ».

Deloitte France

La direction générale a pour mission :

- D'assurer la gestion du cabinet, dans le respect des orientations définies par les associés, sous le contrôle du CA,
- D'organiser l'exercice et le contrôle des activités dans le respect des orientations de qualité, d'éthique et de protection professionnelle, sous le contrôle du CA et des associés,
- De fixer les objectifs des activités d'évaluer les associés et de fixer leur rémunération, sous le contrôle du comité des rémunérations et du statut de l'associé du CA.

Le Président de la DG (Alain Pons depuis le 1^{er} juin 2010) est élu par les associés pour un mandat de 3 ans renouvelable. Il nomme les associés en charge des directions opérationnelles (audit, conseil, ...) et fonctionnelles (qualité/éthique, ressources humaines, ...).

Le comité de management : il est constitué par les associés en charge des directions opérationnelles et fonctionnelles et assiste la DG dans la conduite des activités opérationnelles.

Le conseil d'administration : il est constitué du Président du CA (José-Luis Garcia) et d'administrateurs (au nombre maximal de 12), élus par les associés pour des mandats de 4 ans.

Il délibère sur les orientations proposées par la Direction Générale et de les soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale. Il contrôle ensuite leur mise en œuvre par la DG et veille aux intérêts collectifs des associés.

Il est constitué de comités spécialisés permanents ou temporaires, dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leurs activités sous sa responsabilité. Il existe 4 comités permanents :

- Qualité éthique et protection professionnelle,
- Performance et statut de l'associé,
- Audit et finances,
- Investissement.

Le président de chaque comité rend compte au CA qui informe régulièrement les associés sur les travaux de ses comités.

L'association

Les associés sont des professionnels qui exercent leurs activités au sein des différentes sociétés qui composent le cabinet, dont ils sont les seuls actionnaires. Ils participent au financement du cabinet, proportionnellement au montant de leur rémunération.

Ils se prononcent sur les résolutions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration lors d'AG ordinaires ou extraordinaires, selon la nature de la décision à prendre.

L'association est administrée par un Conseil d'Administration de 6 membres, représentant également les sociétés membres.

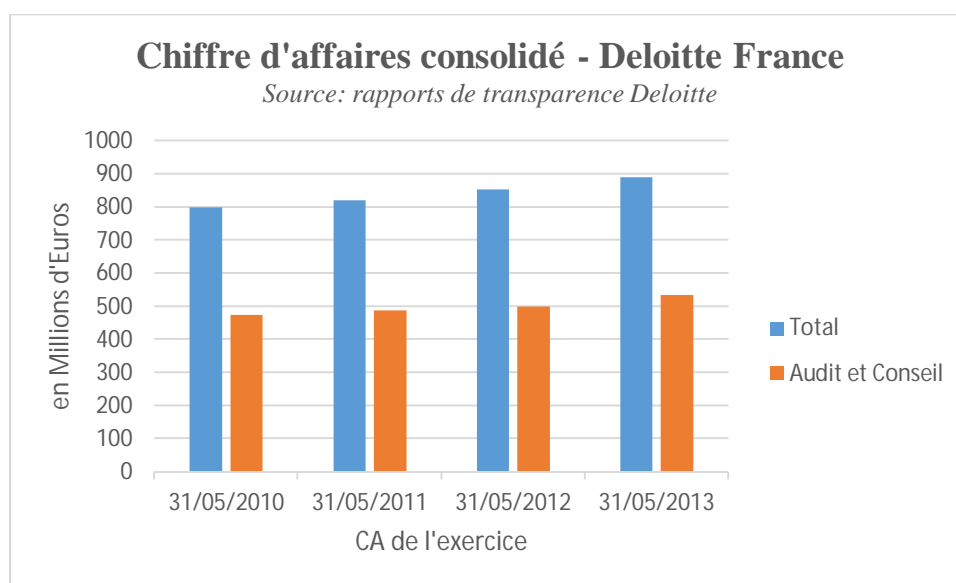
L'accès à l'association constitue un enjeu stratégique majeur pour la dynamique du cabinet et la motivation de ses collaborateurs. Les critères d'évaluation portent sur l'excellence technique, les diplômes, la gestion des clients (par exemple le respect des normes de qualité et la participation au développement du cabinet...), la gestion des ressources humaines (management, développement des équipes, charisme), le comportement associatif (esprit d'équipe, contribution, ouverture...) et la personnalité (éthique, style, maturité...).

Les candidats, présélectionnés au sein de leur activité, rencontrent un des membres de la Direction générale pour présenter leur parcours et leur projet professionnel, puis sont invités à un grand oral. Leur promotion doit être approuvée par le Conseil d'administration.

Informations financières :

Nombre d'associés :

	Au 31/05/2010	Au 31/05/2013
Nombre d'associés	399	464
<i>Audit et conseil</i>	<i>186</i>	<i>215</i>
<i>Expertise Comptable</i>	<i>174</i>	<i>200</i>
<i>Juridique et fiscal</i>	<i>39</i>	<i>49</i>



Rémunération des associés

Les associés exercent leur activité dans une logique de profession libérale. En cas d'insuffisance des structures indépendantes membres du réseau dont ils sont actionnaires, et dans lesquels ils exercent leur profession, leurs rémunérations sont directement affectées et ils sont appelés à remplir leur devoir d'actionnaires.

Chaque année, les associés évaluent leurs performances et l'atteinte de leurs objectifs au regard de ces critères. Ces autoévaluations sont ensuite revues et appréciées par les associés responsables du domaine d'activité où ils opèrent. Sur cette base, ces derniers formulent leurs propositions de rémunération, soumises à la revue de la Direction générale sous le contrôle du Comité des rémunérations qui rapporte au Conseil d'administration. L'objectif de rémunération est fixé en début d'exercice sur une base budgétaire en fonction de l'évaluation des performances de l'exercice précédent et de l'évolution des responsabilités prévues pour l'exercice suivant.

La rémunération finale de l'associé dépend du résultat constaté en fin d'exercice. Elle évolue, à la hausse comme à la baisse, d'une année sur l'autre en fonction des réalisations personnelles et des résultats de la structure indépendante membre du réseau dont l'associé est actionnaire et dans laquelle il exerce sa profession. Cette rémunération sert de base à la détermination du

montant investi par l'associé, en actions ou en compte courant, qui représente environ une année de sa rémunération nette.

- PwC Audit

Exercice clos au 30 juin

La société PwC Audit, société holding des métiers du CAC et de l'EC détenue par les associés participant au financement desdits métiers détient, directement ou indirectement, le capital et les droits de vote de toutes les sociétés françaises d'exercice professionnel du réseau PwC titulaires des mandats de CAC : PricewaterhouseCoopers Audit (SA au capital de 2 510 460 euros) et PricewaterhouseCoopers Entreprises (SARL au capital de 78 000 euros).

PricewaterhouseCoopers Entreprises détient les filiales suivantes : Cabinet Georges Schell (SAS au capital de 37 000 euros), Audit de France-Sodip (SA au capital de 1 070 000 euros), LMB Consultants (SA au capital de 129 582 euros), Paul Griziaux et Associés (SA au capital de 130 000 euros) ; SECROP (SAS au capital de 45 735 euros), Cabinet Dartigolle et Associés (SA au capital de 186 749 euros), Compagnie Européenne d'Audit (EURL au capital de 67 200 euros).

PricewaterhouseCoopers Audit détient Pierre Feuillet Normandie (SAS au capital de 40 000 euros).

PwC France est dirigée par un président en charge de la direction générale, assisté d'un comité exécutif, lesquels exercent leurs fonctions sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

La direction générale est assurée depuis juillet 2013 par Bernard Gainnier.

Le comité exécutif est composé de 4 membres depuis le 1^{er} juillet 2013 : Bernard Gainnier (Président), Xavier Cauchois, Jean-Christophe Gheorghiou et Dominique Ménard. Il détermine les orientations de l'activité de PwC France et veille à leur mise en œuvre ; il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de PwC et règle par ses délibérations, les affaires le concernant.

Le comité de surveillance est composé de 4 membres depuis le 1er juillet 2013 : Christian Perrier (Président), Éric Bertier (Vice-Président), Françoise Garnier-Bel et Gérard Morin.

PwC France exerce 4 métiers : commissaire aux comptes, expert-comptable, conseil et avocat, exercés dans des entités françaises distinctes. Chaque métier regroupe dans une société holding les associés personnes physiques participant à son financement.

Ces 4 métiers sont regroupés dans une association PwC France, dirigée par un Président (Bernard Gainnier), élu pour 4 ans par les associés en AGO) en charge de la Direction Générale de l'association et assisté d'un comité exécutif, sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

Le comité exécutif est composé du Président, des dirigeants de chacun des métiers, ainsi que d'autres associés désignés par le Président, après avis du Conseil de Surveillance.

Le réseau international

Le réseau comprend 766 bureaux dans 154 pays, et emploie plus de 161 700 personnes dont 8 625 associés, pour un CA de 26,6 milliards de USD au 30 juin 2010 (13,3 milliards de USD pour l'audit).

Les différents membres du réseau sont des entités juridiques distinctes les unes des autres, directement ou indirectement membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwC IL »), société de droit privé anglais, qui joue le rôle de coordination des entités membres du réseau PwC au niveau mondial.

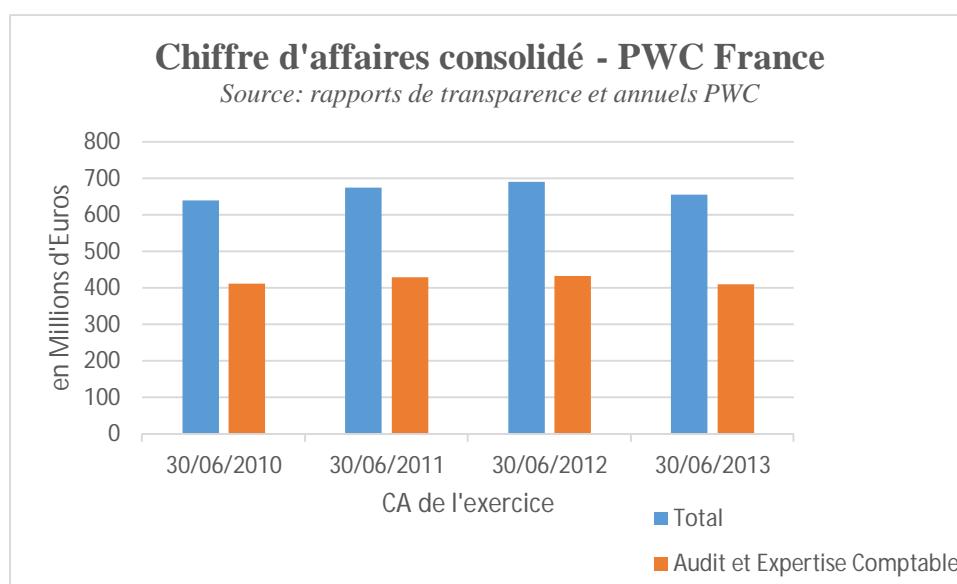
L'objet de PwC IL tient en :

- La définition des orientations stratégiques ;
- La définition et le développement de la politique de qualité et de savoir-faire professionnel ;
- La promotion de la marque PwC ;
- La coordination des politiques de gestion de risques, d'indépendance et d'assurance qualité.

Les membres du réseau PwC ont accès à des outils méthodologiques et technologiques de formation, de contrôle qualité et à des outils de partage de ressources, d'expertise et de savoir-faire. Ils bénéficient, en outre, d'une licence d'utilisation du nom de PwC. En retour, chaque membre s'engage à se conformer aux règles et politiques communes au sein du réseau et à en respecter les standards de qualité.

Cette organisation est destinée à favoriser la coopération entre les entités membres du réseau. Chaque entité membre du réseau, issue de chaque zone géographique est détenue et gérée par des associés locaux.

Informations financières



Rémunération des associés

Elle est établie sur la base de leurs compétences et de leurs expertises et est également fonction des résultats et de la réalisation de leurs objectifs annuels.

Un plan personnel est établi chaque année par chaque associé décrivant leur rôle et leurs objectifs autour de 3 axes :

- Les clients (valeur-ajoutée) ;

- Les ressources humaines (leadership et management) ;
- Les activités de PwC Audit (contribution au groupe).

Sur la base de ce plan annuel, les associés établissent une évaluation personnelle de leurs réalisations, évaluation revue par un (ou plusieurs) associé(s) et centralisée au niveau de la direction. Elle tient compte également du volume de CA géré et généré, du nombre d'heures effectuées, de la rentabilité des missions, des champs d'expertises, de l'utilisation des expertises et des consultations en interne, du résultats des contrôles qualités internes ou externes.

Chaque année, les associés ont connaissance de leur objectif de rémunération et la rémunération finale est fonction, dans la limite du résultat de PwC Audit, de leur performance individuelle. Les propositions sont validées par l'organe de surveillance.

En cas d'insuffisance de résultats de PwC Audit, les associés sont appelés à remplir leur devoir d'actionnaire, ce qui affecte individuellement leur niveau de rémunération.

La rémunération des associés est versée sous forme de salaires et de dividendes. Les associés qui, en plus de leur participation au capital, financent le BFR par apport en compte courant (qui représentent pour chacun environ 6 mois de sa rémunération) perçoivent des intérêts.

- Ernst & Young France

Exercice clos au 30 juin

Le réseau international

Les différents membres du réseau sont des entités juridiques distinctes les unes des autres, directement ou indirectement membres de Ernst & Young Global Limited (« EYG »), société britannique à responsabilité limitée, qui assure la coordination et facilite la coopération entre les membres. Les obligations et responsabilités des membres sont définies par les accords d'adhésion au réseau.

Ernst & Young est organisée en 4 zones géographiques ou « areas » : Americas, Asia Pacific, EMEIA (Europe, Moyen-Orient, Inde, Afrique) et Japon. Ernst & Young France appartient à la zone EMEIA qui couvre 93 pays. Cette zone comprend 12 sub-areas, les entités françaises faisant partie de la sub-area « Fra-Lux ».

En Europe, une société holding, Ernst & Young Europe LLP, société britannique sous le régime de partnership à responsabilité limitée, a été mise en place dans le cadre de la création de la zone EMEIA. Elle est détenue par les associés des entités membres d'EYG en Europe.

Le fonctionnement de l'entité mondiale repose sur la séparation des fonctions de direction opérationnelle et de supervision, tout en mettant en œuvre une stratégie commune.

Ernst & Young France

L'audit est exercée au sein de 5 entités juridiques indépendantes, membres de EYG : Ernst & Young Audit (SAS), Ernst & Young et Autres (SAS), Ernst & Young Atlantique (SA), Conseil Audit & Synthèse (à effet du 16/12/2010) (SA) et Picarle et Associés (SAS). Font également partie d'Ernst & Young France, pour les activités réglementées du chiffre, les sociétés Auditex (SAS), Barbier Frinault & Associés (SAS) et Ernst & Young & Associés (SAS).

La coordination de l'ensemble des activités de l'organisation Ernst & Young France est réalisée au travers d'un comité actuellement présidé par Jean-Pierre Letartre, composé des principaux dirigeants des entités françaises, chacune fonctionnant selon les règles propres à sa forme juridique et à ses activités.

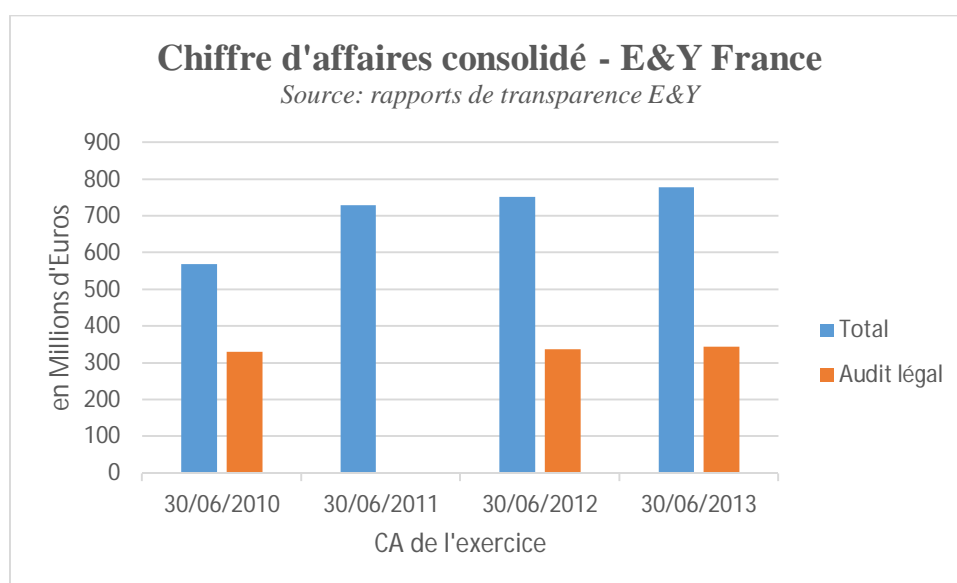
La direction des activités d'audit est assurée par un comité exécutif composé de neuf associés commissaires aux comptes et experts comptables. Ils sont en charge des opérations, des RH, du développement des activités, de l'innovation, de l'affectation des collaborateurs et de la planification des missions, de la direction technique, des procédures et de leur mise en œuvre, de la gestion de la qualité et de la prévention des risques.

Ce comité est en charge de la définition et de la supervision de l'exécution de la stratégie, et des décisions relatives au maintien des clients et des missions, des programmes de formation et d'amélioration de la qualité, y compris l'application des procédures et normes professionnelles, l'évaluation des associés, et les relations avec les autorités de régulation.

Les décisions relatives à la gestion courante des activités relèvent des unités opérationnelles, sectorielles ou géographiques.

Par ailleurs, Ernst & Young a mis en place un comité stratégique composé de 7 personnalités, afin de bénéficier de l'analyse distanciée et de l'expérience des membres de son conseil stratégique. Les 7 personnalités issues de la sphère publique, intellectuelle et économique qui composent ce comité sont au 31 décembre 2011 : Emmanuel D'André, Christian de Boissieu, Roland Cayrol, Elizabeth Ducottet, Pierre Guénant, Erik Orsenna et Florence Parly.

Informations financières



Rémunérations des associés

Au sein du réseau E&Y, tous les associés sont évalués selon les mêmes critères et le même processus, le GPPM (Global Partner Performance Management), dans le but de lier les résultats de chacun aux objectifs stratégiques de l'ensemble du groupe.

Le GPPM est un processus continu qui se déroule sur une année, comprenant la définition des objectifs et du plan de développement personnel, la revue des résultats et la détermination de la rémunération.

Les associés sont rémunérés selon une rétribution différenciée selon les performances qui sont évaluées par le GPPM. L'évaluation annuelle des associés tient compte de leurs réalisations

définies en début d'année, et en fonction de l'expérience professionnelle, du rôle et des responsabilités prises en charge, du potentiel à long terme et de la mobilité.

CINQUIEME CHAPITRE : Comment devient-on associé d'audit ? Une vision processuelle du devenir par l'étude approfondie du processus de cooptation à l'association dans un cabinet Big 4 en France.

Introduction

Nous avons choisi d'inscrire nos travaux dans une perspective interactionniste, en nous focalisant sur les processus de carrières dans les cabinets Big 4 en audit, afin de répondre à notre question de recherche : comment devient-on associé dans un cabinet Big 4 ?

En nous interrogeant sur le devenir associé, tant dans son acception biographique que dans son acception processuelle, et notamment en déterminant comment on devient associé (chapitre 5), puis quand on le devient (chapitre 6), nous pensons pouvoir accéder à la compréhension de qui sont ceux qui deviennent associés dans les cabinets Big 4.

La littérature comptable s'est focalisée sur la construction de l'identité de l'auditeur dans les cabinets Big 4, en excluant des échantillons d'études les associés de ces cabinets (cf Chapitre 1). Pourtant, nous pensons que l'identité de l'auditeur n'est pas extrapolable à celle de l'associé et qu'elle nécessite une investigation approfondie afin d'en saisir la complexité.

Par ailleurs, la littérature organisationnelle s'est concentrée sur le processus de promotion à l'association, en considérant la cooptation comme l'aboutissement du système de *up-or-out*, la décision des associés de coopter leurs pairs ou non (Chapitre 2). En utilisant la perspective interactionniste, et notamment en opérationnalisant le concept de carrières, nous voulons considérer la construction de l'identité de l'associé ainsi que la décision de cooptation comme le résultat d'un processus longitudinal, qui s'inscrit dans la durée et nous oblige à prendre en compte la globalité de la « trajectoire » des auditeurs dans le cabinet.

Dans ce chapitre, nous choisissons de nous concentrer sur le processus de cooptation à l'association au sein des bureaux parisiens des cabinets Big 4, puisqu'il est celui par lequel formellement l'auditeur devient associé. Par ailleurs, la cooptation à l'association est également le processus de promotion caractéristique des *partnerships*, et l'étudier de façon approfondie nous permet de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des firmes de services professionnels.

Nous montrons, par notre étude empirique, que la cooptation n'est pas uniquement le résultat d'une ascension de la pyramide hiérarchique, mais la conséquence d'une construction de carrière amorcée quasiment dès l'entrée dans le cabinet.

Nous choisissons alors d'étudier ce processus au niveau microsociologique, par l'analyse des récurrences et des contradictions contenues dans les récits de vie collectés. Par ailleurs, l'intérêt de cette approche est d'adopter un point de vue longitudinal, en inscrivant l'analyse d'un phénomène donné dans la durée et en analysant son évolution en comparant les discours des associés de générations différentes. Nous ne saisissons donc pas l'évolution d'un phénomène en étudiant le même discours à différents moments du processus, mais en analysant, à un moment donné, les différents discours des individus inclus dans ce processus.

Pour développer notre raisonnement, nous procédons ainsi : tout d'abord, nous nous concentrons sur le processus de cooptation, que nous cherchons à définir dans son déroulement formel d'une part, à partir de documents ou des faits révélés par les personnes interrogées, et dans sa partie plus informelle et ressentie, par l'étude des discours des interviewés. Nous montrons ainsi que le processus de cooptation est hautement politique et informel (Section 1). Puis, nous étudions les critères de cooptation, tels que livrés dans les données collectées ; nous analysons en particulier la focalisation actuelle sur les critères commerciaux, qui nous apparaissent relever de l'instabilité des critères de cooptation à l'association dans les Big 4. Alors que les critères de cooptation restent flous tant pour les candidats que pour les associés, laissant place à beaucoup d'informel, nous identifions malgré tout l'importance de la construction d'une visibilité et d'une « bonne » réputation, primordiales à la cooptation. Par ailleurs, le flou du processus et la contingence des critères à une période donnée exigent pour le candidat d'être guidé dans ses décisions de carrière (Section 2). Enfin, nous dégagons une constante pour la cooptation : l'appartenance préalable à une Ecurie, qui organise de façon tacite le mentorat et structure informellement la communauté des auditeurs, tout en encourageant la formation de groupes influents, essentiels au moment de la cooptation. Nous tentons également de définir la notion d'Ecurie, qui émerge du terrain, et nous semble se distinguer des concepts de réseaux ou de clans, déjà définis dans la littérature (Section 3). En conclusion, et grâce à une lecture des trajectoires des associés en utilisant le concept interactionniste de carrière, nous mettons en avant l'idée que le devenir associé commence bien avant la décision de cooptation et se construit au fur et à mesure du parcours de l'auditeur dans le cabinet, et mettons en évidence l'existence d'une structure hiérarchique transversale, qui dépasse la vision hiérarchique pyramidale classique et permet de comprendre les jeux de pouvoir en œuvre dans le processus de promotion à l'association. Dans le chapitre suivant, nous examinons alors ce processus en termes de construction identitaire.

Section 1 : Le processus de cooptation dans les cabinets Big 4 en France

Dans cette section, l'objectif est de décrire puis comprendre le processus de cooptation dans les cabinets Big 4 en France, principalement à partir des témoignages précis et détaillés des personnes interrogées et d'un document collecté dans l'un des cabinets parisiens.

Pour cela, nous décrivons tout d'abord le processus formel tel qu'il nous a été présenté par les personnes interviewées et à partir d'un document collecté en interne (Partie 1) puis nous réfléchissons à la partie plus informelle de ce processus à partir des témoignages et des ressentis recueillis dans les entretiens et récits de vie (Partie 2). Cette section permet de donner un aperçu du processus de cooptation en nous centrant sur le moment de la candidature et de la prise de décision par la collectivité des associés. Elle permet de rendre compte d'une complexité qui dépasse ce moment donné et qui nécessite une prise de hauteur pour analyser la décision de cooptation, que nous étudions dans les deux sections suivantes.

1. Description du processus de cooptation dans un cabinet Big 4 en France

1.1. Source de données

Dans cette partie, nous nous appuyons bien évidemment sur le corpus de données collectées lors des entretiens semi-structurés et récits de vie réalisés auprès des auditeurs qui composent notre échantillon (cf Chapitre 4). Par ailleurs, lors d'un entretien, un des associés nous a remis un document édité par les ressources humaines du cabinet B, intitulé « Etre associé ! » et daté de décembre 2008. Nous exploitons ce document dans cette sous-partie, afin de décrire le processus formel de la cooptation. Ce document interne, distribué aux seniors-managers candidats à l'association, et dont l'objectif est de présenter les principes de l'association au sein des métiers du cabinet et de donner aux candidats des éléments de réflexion en termes d'évolution de carrière, reste vague quant au processus de cooptation et ses critères et nous avons principalement tiré nos informations sur le processus formel et informel des discours des associés ou non-associés interviewés. Malgré tout, il nous permet de nous appuyer sur un document officiel, et donc de retranscrire également le discours officiel des cabinets quand il s'agit de présenter le processus de promotion à l'association, mais également de trianguler les informations récoltées afin de renforcer la validité de notre recherche. Dans les trois autres

cabinets, il n'existait même pas de document officiel pour présenter la cooptation, tant l'événement est peu publicisé et reste très flou en termes formels.

1.2. Description du processus de cooptation

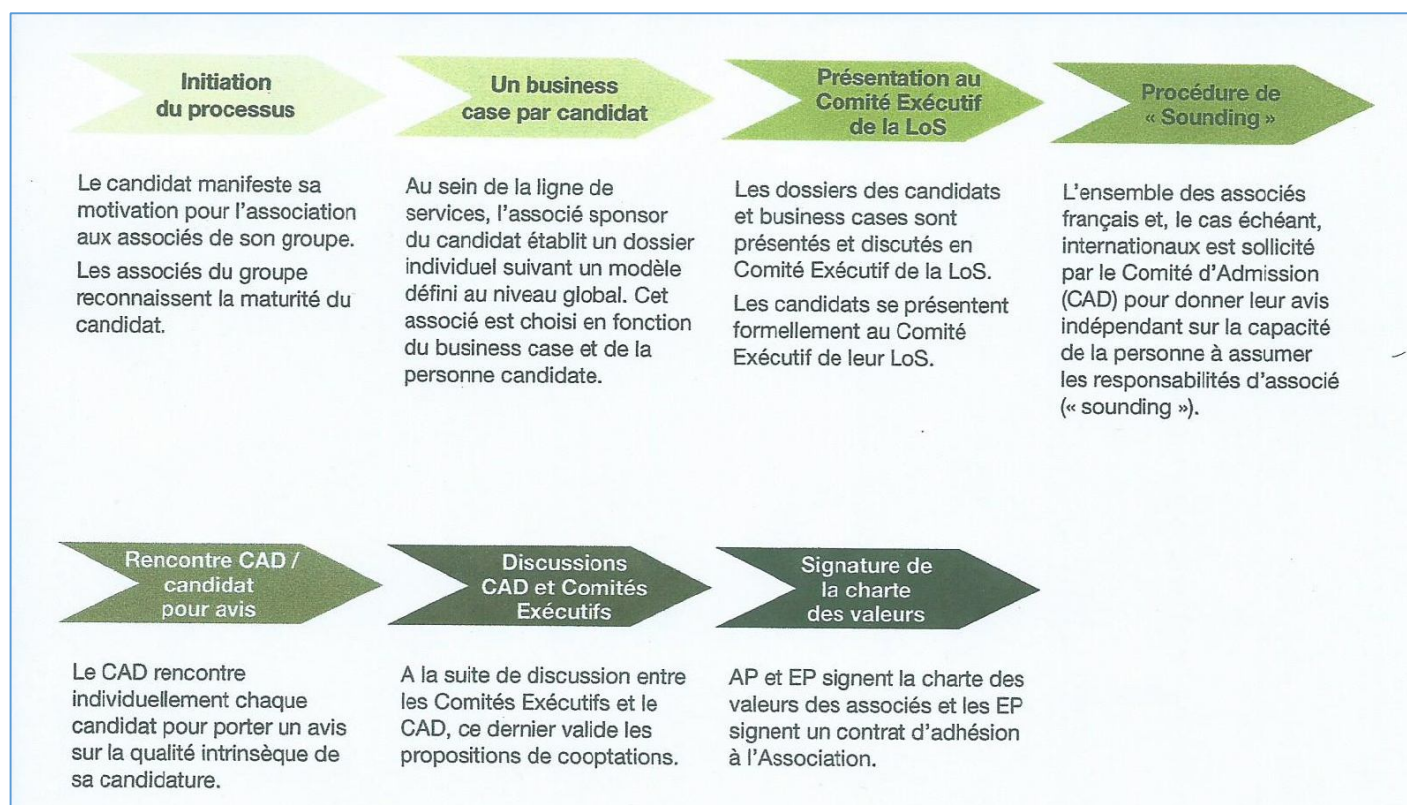


Figure 7 : processus de cooptation – cabinet B – fascicule « Etre Associé ! » édité en décembre 2008

Il est tout d'abord à noter que ce processus est très court et similaire d'un cabinet à l'autre. Il commence autour d'octobre pour s'achever en juillet de l'année suivante, avec l'annonce de la cooptation des nouveaux associés, selon les grandes étapes qui sont présentées dans la figure ci-dessus, issue du document interne collecté. Nous allons à présent revenir sur les grandes étapes citées dans la Figure 8, en la confrontant aux témoignages recueillis sur le terrain.

- La désignation des candidats au niveau de chaque *Business Unit*

La cooptation intervient généralement au grade de senior-manager, à partir des 2^{èmes} ou 3^{èmes} années. Tous les ans, au niveau de la Business Unit (BU), entre une à deux fois par an, au cours

de réunions entre associés plus ou moins formelles, a lieu la « Revue des Talents », au cours de laquelle les Associés passent en revue les Seniors-Managers qui composent le département.

« Donc ça commence justement par des réunions associés au sein de la BU où... au moins deux fois par an on revoit l'ensemble des SM de la BU, on essaye d'identifier ceux que potentiellement on verrait associés, soit à la prochaine promotion, soit à un horizon un peu plus long... » (P3, CabC)

Dans l'un des cabinets Big 4 français, les seniors managers sont formellement positionnés sur une matrice Performance/Potentiel qui permet de repérer visuellement et rapidement les seniors managers les mieux positionnés. Ce repérage permet également d'identifier les points faibles de chaque candidature et d'y remédier éventuellement en termes de planification de missions ou de développement de compétences. Dans les autres cabinets, le repérage est moins formel mais il existe dans tous des plans individuels de développement pour accélérer la carrière des profils les plus prometteurs.

« Entre associés, on va discuter de ça au cours d'un dîner par exemple, ça fait partie des sujets qu'on aborde régulièrement, entre nous. On peut par exemple examiner chaque candidature, l'une après l'autre, on se demande ouvertement qui parmi la population des seniors managers pourrait devenir associé, qui pourrait l'être en premier, etc. Et ensuite, ce sont ces personnes-là qu'on présente à l'association, au niveau de la BU puis du métier. » (P11, CabA)

Une fois par an, entre février et mars selon les cabinets, les BU décident de façon consensuelle une liste de candidats, qu'ils classent par ordre de priorité et informent les seniors managers de la proposition de leur candidature à la cooptation.

- Etablissement d'un *Business-Case* par candidat

Toujours au sein de la BU, le candidat et son associé sponsor travaille à la constitution d'un dossier personnel, appelé le *Business Case*.

L'associé sponsor peut être le « parrain » officiel du candidat mais le plus souvent, c'est un associé proche du candidat, qui le connaît bien et qui le « protège » et soutient fortement sa candidature, au point de s'engager personnellement devant la communauté des associés.

« P22 : il y a des dossiers qui sont constitués par les sponsors... »

R : ce sont les sponsors qui font les dossiers, pas les candidats ?

P22 : les candidats avec les sponsors, c'est une œuvre commune...

R ; et ces sponsors, c'est qui par rapport au senior manager ? Un associé ?

P22 : oui.

R : et donc ce sponsor, c'est qui, c'est son parrain ?

P22 : non, ça peut être quelqu'un d'autre. Bon souvent c'est le parrain, parce que... c'est le parrain ou la personne avec qui il travaille le plus... et donc ce sponsor-là va aller défendre son poulain auprès des autres associés de la BU puis auprès des associés audit. » (P22, CabA)

Il devient le garant, voire le « porte-drapeau » du candidat, en le représentant au sein de la communauté des associés.

« Quand on ne connaît pas les candidats, et désormais c'est vraiment monnaie courante, bah là, tu n'as rien à dire. Tu fais confiance. Il y a une confiance entre associés. Tu te dis « si untel propose un candidat, je lui fais confiance. ». D'où l'importance du mentor ! » (P23, CabA)

Le *Business Case* est un document court, plus ou moins formalisé, selon les cabinets et selon les candidats, entre 15 et 20 transparents. C'est un dossier personnel, où sont évoqués rapidement l'expérience accumulée, les clients constituant le portefeuille, et une autocritique présentant les forces et les faiblesses du candidat à l'association. Des témoignages du parrain, du responsable de la *Business Unit* et éventuellement d'autres associés peuvent être ajoutés. Enfin le candidat doit présenter un *business plan* pour son activité d'associé pour les 2 à 4 années à venir, mettant en évidence le potentiel de développement de son portefeuille actuel, d'éventuels prospects en cours de démarchage et ce qu'il peut apporter à la communauté des associés en termes de compétences, de savoir-faire et surtout de *business* et de chiffre d'affaires, ainsi que ce qu'il compte apporter à la *partnership* s'il l'intègre.

« On présente un business case, et on dit voilà, untel, unetelle, pourquoi ? Qualités ? Quel est le business case ? Qu'est-ce que ça apporte à la partnership, qu'est-ce qu'il y a de nouveau une fois de plus et qu'est-ce qu'il ou elle va faire dans les années qui viennent. » (P10, CabA)

« Tu présentes un business case, mais c'est un document Power Point de je ne sais pas, 10 pages qui récapitulent ton expérience, tes compétences, pourquoi tu es à même de faire ce boulot... c'est assez sommaire en fait... » (P12, CabD)

Ce document est avant tout un support de discussions et de présentation pour le candidat ou pour l'associé sponsor de la candidature. Il est trop succinct pour être véritablement déterminant dans le processus de cooptation mais il est nécessaire voire indispensable pour aider à la projection du candidat dans son éventuel futur rôle d'associé.

Il est à noter que les BU ne présentent pas nécessairement un ou plusieurs candidats tous les ans. Les candidatures sont décidées en fonction du potentiel des seniors managers de l'année d'élection, et de l'anticipation des besoins de la *partnership*.

- Présentation devant les comités désignés par le cabinet pour sélectionner les candidats

Selon les cabinets Big, l'ordre de passage ou la composition des comités évoluent. Dans tous les cas, les candidats et/ou leurs sponsors présentent la candidature auprès des instances représentatives des associés, voire devant l'assemblée des associés réunis.

Les premiers entretiens et les premières présentations ont lieu au sein de la ligne de service concernée (l'Audit dans notre cas)¹⁹ puis, selon le cabinet, devant un comité de sélection composé d'associés « lourds », c'est-à-dire ayant du poids et de l'ancienneté dans le cabinet ou bien directement devant l'assemblée plénière des associés.

Le Comex et/ou le comité de sélection discutent des candidatures à partir des *Business Case* des candidats, d'entretiens directs ou d'avis du sponsor ou collectés auprès des associés ayant travaillé avec le candidat. L'objectif de ces discussions et de la collecte d'opinions sur les candidatures est de réunir les avis et opinions des personnes qui ont été confrontées professionnellement aux candidats et qui peuvent témoigner de sa capacité à exercer le rôle d'associé.

« Donc on a des réunions entre associés régulièrement. Et lors de ces réunions, donc les gens de Province sont souvent par conf-call, en réunion téléphonique, et on aborde le sujet des cooptations. En disant « voilà, cette année, les candidats qui remontent... », on

¹⁹ Les cabinets Big s'organisent sous forme de lignes de services pour séparer les activités d'Audit, de Conseil, d'Expertise, de Juridique et Fiscal et parfois, il existe également une ligne de service pour les fonctions transverses.

les passe en revue, il y a un mini CV et chaque sponsor de chaque candidature présente les candidatures (...) » (P23, CabA)

« Alors il faut préparer un petit peu, il faut vendre la personne au comité de sélection donc il faut détailler le parcours, l'expérience, l'expérience à l'étranger, l'expérience technique etc. et si ça passe le comité exécutif, il y a un processus d'entretiens avec le comité de sélection, qui sont 4 ou 5 associés lourds... enfin ayant de l'ancienneté dans la maison, donc c'est des entretiens d'une heure où on teste un petit peu votre capacité à aller se présenter sur le marché. Parce que bon, ce dont on a un peu discuté, parce que dans le rôle de l'associé ce qui est extrêmement important pour le cabinet c'est que ce soit des gens qui potentiellement puissent aller représenter CabC à l'extérieur, etc. c'est aussi ça qui est important dans le profil des gens. » (P3, CabC)

Dans certains cabinets (deux des quatre Big 4), il peut également être fait appel à un intervenant externe qui juge des capacités de leadership du candidat tout en ayant un regard « extérieur » par rapport aux associés du cabinet.

« Et les gens ici ils font un 360 qui est non anonyme, c'est-à-dire qu'ils font un 360 qui est débriefé quand ils passent associé, qui est débriefé par quelqu'un de l'extérieur et le consultant externe donc lui il n'a aucune connaissance en matière d'audit, machin etc, mais lui par contre il a l'habitude de voir des leaders et donc lui il fait un rapport sur tous les gens qu'il a vus. » (P6, CabB)

- La prise de décision finale et l'officialisation de la cooptation

A l'issue de ce processus de consultations au sein des lignes de services, les candidats sont finalement classés par ordre de priorité pour chacune des lignes de services et leur candidature est soumise à l'avis de l'ensemble des associés du cabinet, toutes lignes de services confondues. La décision du nombre d'associés à coopter par métiers et par pays est prise par le comité exécutif mondial ou régional selon le cabinet, en fonction des budgets et des besoins en ressources humaines.

« R : qui décide vraiment et à partir de quoi pour déterminer le nombre d'associés par ligne de services ?

P22 : ça c'est le Comex, ou la région... parce que ça dépend aussi de notre budget, ça dépend des prévisions de départs, ça dépend de plein de choses... ça dépend aussi des besoins parce que par exemple, parfois, ce n'est pas un pot, on additionne tout, c'est quand même un peu discriminant, c'est-à-dire que si en Province il y a vraiment un endroit où il y a un besoin, on va le traiter un peu différemment. Il y a un peu de réflexion derrière en fonction des besoins. » (P22, CabA)

Aujourd'hui le vote des associés n'est plus automatique, compte tenu de la taille des cabinets et du nombre d'associés. Soit ceux-ci peuvent consulter les candidatures sur des bases informatiques, et émettre des commentaires motivés pour appuyer ou au contraire s'opposer à une candidature. Soit ceux-ci votent à la majorité absolue pour les candidats en lice, à main levée lors d'une assemblée plénière, ou bien à la majorité des votes électroniques exprimés, selon les modalités de désignation choisies.

« Je ne sais pas s'il y a toujours un vote électronique... c'est plus une consultation, sous forme de bases informatiques... l'année dernière on avait été interrogés sur chaque candidat, enfin bon, ça se fait assez naturellement, une fois qu'on est arrivés au bout... on est à peu près d'accord... sauf que maintenant contrairement à ce qui se passait dans le temps, c'est qu'on ne connaît plus trop, donc on est obligés de faire confiance aussi.... » (P22, CabA)

« Ensuite il y a un vote de l'ensemble des associés, qui est censé être l'étape la plus facile en fait, à partir du moment où si vous votez contre il faut pouvoir justifier, donc, soit vous connaissez la personne, si vous ne la connaissez pas, ce n'est pas non plus... on ne peut pas voter contre parce que sa tête ne vous revient pas ! (rires) » (P3, CabC)

Les nominations sont ensuite annoncées, lors de la rencontre annuelle des associés, qui a généralement lieu à l'été. Le nouvel associé coopté prend ses fonctions au mois de septembre, après avoir signé le pacte d'actionnaires et apporté sa participation au capital de la société.

Si les modalités de cooptation sont quasi similaires d'un cabinet à l'autre, tous les associés s'accordent pour reconnaître un processus de cooptation changeant, de plus en plus formalisé et structuré, et de plus en plus exigeant. Cette évolution est essentiellement justifiée pour des raisons de taille. Aujourd'hui, les 4 cabinets comptent un peu plus d'une centaine d'associés en

audit, et plus de trois cents toutes lignes de services confondues. Le consensus et la collégialité semblent quasi impossibles dans ce contexte.

« On est maintenant, ce qui n'était pas le cas avant, on est une partnership d'une area, qui regroupe 80 pays et maintenant on a des actions dans une holding anglaise et donc la partnership c'est 80 pays et 3 300 partners (...). Et donc il y a des process beaucoup plus lourds, maintenant les candidats il y a des dossiers très formalisés, les candidats font un grand oral devant le management, donc il y a un process beaucoup plus structuré... »
(P7, CabA)

« Alors là aussi les choses ont beaucoup changé, le processus aujourd'hui est beaucoup plus formalisé qu'il ne l'était par le passé. D'abord, par le passé, c'était vraiment les associés qui cooptaient, c'était vraiment une cooptation. Aujourd'hui on est quand même assez dilués dans une structure qui est plus internationale et très intégrée, donc maintenant on va dire que les cooptations sont plutôt décidées, même si ce n'est jamais écrit comme ça, décidées ou initiées par le management, ce qui n'était pas du tout le cas par le passé. » (P16, CabD)

Toutefois, il existe une différence significative dans le processus de cooptation des associés entre les cabinets Big. Dans un des quatre cabinets Big, il existe deux niveaux de cooptation des associés : un premier niveau où les associés sont cooptés par leurs pairs selon le processus décrit ci-dessus et reçoivent symboliquement une action du capital de la société qui leur permet de signer les comptes des entreprises clientes ; en revanche, ce statut ne les autorise pas à partager les bénéfices du cabinet, et reste provisoire, pendant 3 à 5 ans, telle une sorte de période de probation à la fonction d'associé. On les appelle les *Non-Equity Partners*. A l'issue des 3 à 5 ans, ce statut est réexaminé et le *Non-Equity Partner* doit faire acte de candidature en suivant de nouveau la procédure décrite ci-dessus, et en présentant un *Business Case* d'*Equity Partner*. S'il est coopté à ce nouveau statut, il participera alors pleinement au capital de la société et sera associé au partage des risques et des bénéfices de la firme. Il est à noter que cette distinction de statut est totalement neutre à l'extérieur du cabinet, et notamment chez le client, ou *Non-Equity Partner* et *Equity-Partner* sont présentés comme associés du cabinet B.

« En France on utilise le grade – enfin ce n'est pas un grade c'est un statut, de Non-Equity Partner. Le Non-Equity Partner, par rapport à l'Equity Partner, c'est quoi la différence ? La différence c'est que le Non Equity Partner est un associé local, donc c'est complètement neutre vis-à-vis de l'extérieur, donc les gens de l'extérieur ne savent pas

si vous êtes associé local ou global, etc., mais on se sert justement de ce grade là pour les jeunes associés. Et chez nous, quand vous rentrez en interne, vous passez forcément par le grade de Non-Equity Partner. Et le grade de Non-Equity Partner il dure de 3 à 5 ans. Et au-delà des 3 à 5 ans, normalement vous passez Equity-Partner, si tout va bien. »
(P6, CabB)

On retrouve dans les autres cabinets ce type de « hiérarchie » de statut dans la création d'un grade supplémentaire de « Directeur Associé », qui regroupe exactement les mêmes caractéristiques que le statut de *Non-Equity Partner*. Toutefois, dans les trois autres cabinets, le grade de Directeur Associé n'est pas automatique lors de la cooptation, et la majorité des associés ne passent pas par ce statut. Par ailleurs, on peut rester Directeur Associé tout au long de la carrière en cabinet, ce qui n'est pas le cas des *Non-Equity Partners*.

2. Analyse du discours des associés sur le processus de cooptation : le « mystère » de la cooptation

La description du processus de cooptation à l'association permet d'appréhender les différentes étapes de la décision de cooptation. Toutefois, elle masque les enjeux plus informels ou tacites de la décision, qui semblent percer dans le discours des associés. Dans cette partie, nous voulons rendre compte de la prise de distance des associés, ex-associés, voire des seniors managers et de leur prise de recul par rapport au déroulé formel du processus tel que décrit dans la partie précédente. La démarche interactionniste cherche justement à dévoiler la partie informelle des processus, où se dévoilent les jeux de pouvoir et la subjectivité humaine. Cette vision « subjective » permet de mieux saisir les parcours de vie des professionnels et d'expliquer les interactions entre les différents acteurs et la structure.

Le processus de cooptation tel que décrit plus haut apparaît comme organisé et rigoureux. Il apparaît comme tel dans le document officiel que nous avons collecté. Et les discours rationalisant le processus permettent d'y voir plus clair dans les différentes étapes qui mènent à la cooptation. Pourtant, il nous a fallu compiler plusieurs entretiens pour comprendre le processus et le retranscrire dans sa totalité. Par ailleurs, comme tout processus faisant intervenir la subjectivité humaine et le jugement de la performance individuelle, il apparaît beaucoup plus flou ou informel dans l'ensemble des discours recueillis. Les seniors managers n'ayant pas franchi le « cap » sont clairement incapables de décrire clairement le processus de cooptation.

« R : peux-tu me décrire le processus de cooptation ?

SM1 : non. Non, je n'en sais rien... franchement (rires !)... je sais qu'on te demande de faire un dossier à un moment donné... Après, c'est une cooptation, donc à partir du moment où on te demande c'est que quelque part tu as de fortes chances de passer... il y a quand même peu de gens à qui on a demandé de faire un dossier pour leur dire finalement non... c'est démotivant quand même... je n'ai pas l'impression que ça se passe comme ça chez nous... la politique d'association peut changer d'un cabinet à l'autre... chez Arthur Andersen, à l'époque ils avaient des associés non signataires... mais chez nous quand on nous demande de faire un dossier, c'est que c'est bon signe...après concrètement, comment ça se passe, je n'en sais absolument rien ! » (SM1, CabC)

Par ailleurs, cette opacité sur le processus de cooptation fait écho au flou qui entoure la représentation de la carrière des associés, une fois cooptés. Quelles sont leur organisation, leur hiérarchie, leur rémunération, leur évaluation, rien de ces dispositifs n'est véritablement connu des seniors managers.

« Ce qu'on dit aussi c'est que « quand on n'est pas associé on peut en parler mais on ne sait pas, et quand on est associé, on sait mais on ne peut pas en parler » ! Il y a un peu un monde du silence ! Quelqu'un qui est associé d'un grand cabinet il ne va pas vous dire... quand quelqu'un est promu associé même ses clients ne savent pas s'il est promu avec parts ou sans part ! C'est pas quelque chose qui se dit... (...), ceux qui savent ne peuvent pas en parler et les autres ne savent pas ! Demandez la rémunération d'un associé, vous ne saurez pas ! » (Ext10, CabB)

« C'est très obscur... on ne te dit rien, on ne te dit pas combien gagne un associé alors que c'est quand même... je trouve que c'est une donnée importante... si tu te bats pour devenir associé à 35 ans et qu'après tu en as pour 20 ans tu voudrais bien qu'on t'explique un peu le plan de carrière. Mais ça tu ne sais pas du tout comment ça marche...on ne te dit rien ! » (Ext5, CabA)

Ces deux derniers témoignages de seniors managers partis avant la cooptation, permettent de montrer que l'opacité et le flou qui entourent l'association perdurent jusqu'aux portes de celles-ci. Ext10 a même été candidat à la cooptation lors de sa dernière année en cabinet, qu'il a quitté suite au refus de ses pairs de le coopter associé.

Qu'en est-il alors dans le discours des associés, qui eux, ont franchi l'étape de la cooptation ? Nous reproduisons ici les verbatim d'un associé et d'un ex-associé répondant à la question « comment s'est passée ta cooptation ? ».

« Alors tu sais c'est un peu le grand mystère la cooptation... tu sais que tu peux l'être dans l'année, c'est en juillet les cooptations, et en fait, tu sais qu'il y a des commissions qui se réunissent tout au long de l'année, qui décident... alors tu n'as pas le droit de savoir mais tu sais un peu quand même parce que tu as toujours des copains qui sont dans le bureau près de toi qui te disent sans te dire... ». (P10, CabA)

« Ext9 : c'est étonnant en fait parce que quand tu es candidat, c'est hyper secret, donc tu rencontres quelques personnes pour que tu parles de toi, ce que tu fais de tes clients, ce que tu as envie de faire, comment tu veux développer, ta vision du job et de l'évolution de la profession et puis ensuite après, c'est du blackout pendant 6 mois presque, et puis tac, du jour au lendemain on te dit « tu es associé, bravo ! » et toi tu te dis : mais j'y suis pour rien ! (rires) en gros tu n'as rien décidé, tu n'as pas fait d'oral, tu deviens un peu par hasard associé en fait !

R : qu'est ce qui est secret ?

Ext9 : c'est le process... tu sais que tu es candidat mais tu ne sais pas quel est le process, tu ne sais pas à quel moment qui va décider quoi, quand ils vont parler de toi, est ce que tu as besoin de parler, non... on te dit « tiens voilà tu es associé et c'est un peu par hasard quoi », ça vient comme ça. » (Ext9, CabA)

Cet ex-associé met en évidence un point essentiel : le process tel qu'il nous a été décrit plus haut, l'a été par les associés, et reconstitué à partir de témoignages concordants. S'il apparaît avec des étapes claires et définies à l'avance, il est en réalité très opaque pour les futurs candidats. Il faut toutefois nuancer notre propos dans le cabinet B, qui lui, produit un document officiel détaillant les différentes étapes du processus et qui est à destination interne pour les candidats à l'association. Mais il est à noter que ce document n'existe pas, au jour de notre enquête dans les trois autres cabinets, où le processus est beaucoup plus flou.

Cependant, comme nous le précisons dans la sous-partie précédente, le processus évolue et devient de plus en plus formalisé.

« Le processus paraît obscur quand vous êtes candidat... et puis quand on est associé, et qu'on passe de l'autre côté du miroir, on comprend un peu mieux les rouages et les

logiques, derrière... bon après, il faut quand même dire que le processus est de plus en plus formalisé et donc de moins en moins opaque, aujourd'hui, on challenge plus les seniors managers, on les implique plus dans leur candidature, si je peux dire ! Avant c'était plus obscur... je n'ai pas tout de suite compris comment les choses marchaient... heureusement, je me suis rattrapé par la suite ! (rires) » (P15, cabA)

L'évolution du processus vers plus de formalisation s'explique une fois de plus par l'évolution de la taille des cabinets et donc l'augmentation des effectifs, mais également par la croissance économique plus faible de ces dernières années, qui freine les promotions à l'association. Par conséquent, il y a de plus en plus de seniors managers susceptibles d'être candidats, parce qu'il y a moins de promus mais également moins de démissions pour l'extérieur, à ce grade. Les candidats potentiels se bousculent donc à la cooptation, et le processus de sélection doit être plus organisé, pour traiter le nombre de candidats croissant.

Le processus se veut plus formalisé et plus objectif, pour prendre en compte le fait que de nombreux candidats ne sont pas connus des associés, car appartenant à des BU différentes. Par exemple, l'élaboration d'un *Business Case* semble être un dispositif concret et objectif pour évaluer les candidatures. Pourtant, le témoignage de plusieurs membres du cabinet confirme qu'il n'est pas déterminant au passage à l'association, mais qu'il ne fait que renforcer une décision qui est prise sur d'autres critères.

« Alors, le business case... c'est censé être la projection dans l'avenir de ce qu'on va faire en tant qu'associé... mais c'est simpliste. D'abord, il était clair que j'allais récupérer, entre guillemets... mon BC c'était deux associés qui partaient à la retraite, sur des clients qu'on a depuis 20 ans... [Client_1] et [Client_2], donc il était assez simple, il avait été assez bien préparé, par les deux associés en charge, parce qu'on avait bossé longtemps ensemble et auprès des clients qui étaient assez demandeurs... » (Ext9, CabA)

De la même façon, les votes des associés, y compris sur des candidats qu'ils connaissent, n'est pas un acte neutre, comme le mentionnent plusieurs associés, y compris dans le cabinet B où les choses paraissent plus formalisées et plus organisées :

« P15 : On a des bases informatiques où on peut donner des commentaires sur les candidats, si on les connaît, si on a déjà travaillé avec eux ou si au contraire on ne les connaît pas. On peut mettre des commentaires négatifs ou positifs qui seront versés au dossier !

R : et ça vous est déjà arrivé de mettre des commentaires ?

P15 : des commentaires positifs oui. Mais négatifs non... parce qu'ensuite, ça peut se retourner contre vous quand même... et puis ça ne me sert à rien, donc non, je ne préfère pas! De toute façon ce n'est pas forcément ça qui joue... » (P17, CabB)

Par ailleurs, plus de formalisation ne se traduit pas nécessairement par une communication plus claire en direction des seniors managers potentiellement candidats.

« R : sur les Seniors Managers qui ne passent pas associés ou qui mettent très longtemps, pensez-vous que certains sont plus faits pour rester Seniors Managers plutôt qu'être associé ?

P3 : c'est-à-dire qu'il y a des gens dont on sait qu'ils n'ont pas les compétences pour être associé... mais ça vous touche à un point clé pour la gestion de carrières des Seniors Managers, qui est vraiment essentiel pour le cabinet... et on réfléchit beaucoup au sein des associés sur la façon de communiquer ces choses-là aux Seniors Managers... parce qu'il nous semble logique de donner une certaine vision, un certain horizon aux gens... mais une fois qu'on a dit ça, il y a quand même une grande difficulté à le faire, c'est à dire qu'il faut effectivement avoir bien repéré quels sont les gens avec qui on voit un potentiel associés et d'autres non, et une fois que vous avez dit ça, vous pouvez avoir un discours plus ou moins clair avec les personnes, en disant « à un horizon d'environ 3 ans tu peux espérer une association » et puis d'autres personnes à qui vous direz « bah aujourd'hui, on ne te voit pas passer associé ». Et je pense que ça il y a une vraie attente... je ne sais pas si vous avez vu des Seniors Managers, si vous en avez vu beaucoup mais assez logiquement, il y a une attente des gens. Moi quand j'étais Senior Manager je l'avais cette attente, ce besoin de discours, parce que... (...) Mais bon, il y a beaucoup de non-dits aujourd'hui je pense. » (P3, CabC)

Ce verbatim met en évidence le fait que le flou reste entretenu par le cabinet. Les seniors managers interrogés sont tous dans l'incertitude quant à leur avenir dans le cabinet, ils guettent tous les signes d'une élection, des « messages » qui leurs seraient envoyés.

« Mais ils ont quand même vraiment commencé à faire redoubler des gens en M3 et du coup, le message qui était associé au passage senior manager, c'était de dire « voilà, on ne fait passer aujourd'hui SM que les gens chez qui on voit potentiellement un potentiel

d'associé », voilà c'était un peu le message, même si pour eux, je pense que le truc n'est pas aussi restrictif que ça... » (SM4, CabA)

Dans une perspective interactionniste, on peut légitimement se demander à qui sert cette incertitude ? Les associés la reconnaissent...

« Et en fait au bout d'un an ou deux, on m'a mis dans un programme qu'on appelle chez nous My Way, qui en fait est un programme paneuropéen, qui est un super truc, et là, j'ai reçu déjà une sorte de signal en fait parce que, comme ils ne mettaient qu'une personne par année dans le truc... donc ça voilà, je l'ai pris comme un signe ... parce qu'on ne vous dit jamais que vous serez associé... on vous dit que vous ne le serez pas, mais sinon, pour le reste, c'est à vous d'y croire ! » (P9, CabB)

... voire l'entretiennent :

« C'est délicat d'en parler avant, parce qu'on ne sait jamais... alors, on reste flou sur le sujet pour ne pas démotiver les gars ! et puis, entre nous, du coup, les petits se donnent à fond pour y arriver, et ça c'est quand même tout bénéf pour nous ! » (P16, CabD)

En fin de compte, ce processus reste volontairement flou dans une stratégie de préservation des intérêts dominants de la *partnership* qui s'assure des salariés travaillant du mieux possible, tout en gardant toute latitude pour la décision finale de cooptation. Finalement, on peut se demander si l'opacité entourant le processus et la décision finale, ne permet pas également le déploiement de jeux politiques et de décisions qui ne sont pas nécessairement fondées sur le mérite et l'évaluation formelle.

« Chaque écurie défend son poulain et après il y a un arbitrage et on essaye de prendre les meilleurs. Mais bon parfois... » (P23, CabA)

« En informel, ce sont les associés qui se réunissent entre eux et qui... chacun a son... on revient au mentorat ! Chacun a son petit bébé, son poulain... moi je sais que j'en ai coopté plusieurs, j'avoue qu'avec le recul, j'ai eu la main plus ou moins heureuse... » (P18, CabD)

Le processus de cooptation apparaît donc comme majoritairement informel et politique, bien que les étapes soient de plus en plus précises. Il reste un « mystère » autour de la construction de la décision de cooptation, qui apparaît en premier lieu comme largement informelle.

« Ce sont beaucoup des bruits de couloir... il y a plein de trucs qui remontent comme ça en informel, qui remontent en vrac, et le management essaye de se faire une philosophie de tout ça... » (P23, CabA)

La lecture interactionniste de ces témoignages nous pousse à considérer la subjectivité et l'*agency* du sujet comme des éléments clés, au cœur des interactions entre les hommes au sein de leur milieu professionnel. Chacun oriente sa carrière selon la lecture individuelle qu'il en a, à un moment donné et selon la place qu'il occupe dans l'organisation. Nous voulons donc aller plus loin dans l'étude de ce processus de cooptation, en nous penchant sur les « critères » définis dans le discours des associés. Si le processus est informel et la décision politique, l'étude des carrières et des récurrences dans les profils cooptés peut nous renseigner sur « comment on devient associé d'audit dans un cabinet Big 4 », dans la tradition interactionniste de la carrière (Hughes 1958 ; Becker 1963). Et en particulier, nous voulons comprendre comment l'auditeur arrive à se diriger et à comprendre le processus informel et politique de promotion à l'association et préciser les critères de cooptation d'après les trajectoires des personnes interrogées.

Section 2 : Analyse des critères de cooptation à l'association dans les Big 4 en France

Si le détail du processus de cooptation nous renseigne sur les modalités de la promotion au statut d'associé, il ne répond pas à notre question originelle : comment devient-on associé d'audit dans un cabinet Big 4 ? Et plus précisément, nous nous interrogeons, dans cette section, sur la définition de critères sur lesquels serait basée la décision de cooptation ? En interrogeant les associés sur leur carrière, nous cherchons, dans leurs récits biographiques, à mettre en évidence des récurrences et des profils qui nous renseignent sur le processus de cooptation et ses critères.

1. Des critères instables

1.1. La prééminence des critères commerciaux

La littérature organisationnelle souligne l'évolution du modèle des *Big 4* au niveau macroéconomique (cf chapitre 2), devenant des structures de plus en plus orientées *business* (Cooper et al. 1996), du fait de la globalisation de l'économie (Suddaby et al. 2007). Cette évolution au niveau organisationnel se répercute au niveau managérial, sur le profil des associés cooptés, devenus de plus en plus des « *rounded business person* » (Carter et Spence 2013, p. 28). De l'analyse de notre terrain, il ressort que pour les jeunes associés ou les seniors-managers aspirant à l'association, la priorité est donnée aux critères commerciaux.

« Bah, si vous voulez, quand je suis senior manager, je produis des missions, je vends des missions, mais ça rentre dans le chiffre d'affaires d'un associé. C'est-à-dire qu'à la fin, tout est, tout est... donc si vous passez associé, il faut recréer du business à côté... » (P11, CabA)

Ayant démissionné en senior-manager, Ext7 parle d'une de ses collègues restée dans le cabinet, et de ses chances de passer associée :

« Elle avait les plus gros dossiers de son ancien cabinet, comme moi chez [CabA] donc elle a toujours fait que du gros job, là elle est sur des gros comptes, mais si demain elle passe associée, elle ne les aura pas donc en fait son portefeuille il est vide. Donc elle sait gérer les plus beaux dossiers, elle a toujours super bien géré, développé, mais on lui dit maintenant « si tu veux passer, il faut que tu trouves 2 millions d'euros ». » (Ext7, CabA)

Cette prééminence du commercial devient une obsession des cabinets actuels. Aujourd'hui le plus important est de faire de la croissance et le nouveau coopté doit fournir la preuve de sa capacité à développer le chiffre d'affaires du cabinet. Etre « juste » un technicien est désormais quelque chose de peu valorisant et ce qui compte, au moment du passage à l'association, est la capacité du candidat à apporter du chiffre d'affaires à la *partnership*. Ce qui est confirmé par l'article récent de Carter & Spence sur les critères de réussite en cabinet Big 4 :

“Interviewees uniformly emphasized that the skills required to be a partner were primarily those which could be deployed in order to generate revenue, win new business and maintain or enhance existing and potential client relationships. The key for partners, in Bourdieusian terms, is to translate cultural and social capital into economic capital.”
(Carter et Spence 2013, p. 29)

Pour Carter & Spence, ces nouvelles distinctions (« *technical vs business* ») sont liées à la mondialisation des Big 4. Ils observent, dans une analyse bourdieusienne du passage à l'association dans les Big 4, une nécessité absolue de montrer, pour le candidat, des dispositions à convertir les formes de capitaux accumulés dans sa carrière en capital économique pour la *partnership* au moment de la cooptation. Nous rejoignons cette analyse, en soulignant le caractère contingent de ces nouvelles exigences. En effet, ce qui émane du terrain est la nécessité pragmatique d'être la bonne personne, au bon endroit, au bon moment.

« Ce qu'il fallait c'est avoir les bonnes personnes. Donc... donc les bonnes personnes au bon endroit au bon moment... » (P6, CabB)

« R : Mais pourquoi pensez-vous qu'on vous a choisi vous pour devenir associé ? Pourquoi les associés vous ont coopté ?

P8 : Je crois qu'il y avait ce qu'ils pensaient de moi à titre personnel et puis parce que j'étais sur un créneau où il y avait des besoins... » (P8, CabB)

« On fait des associés non pas en fonction de notre pouvoir actuel mais en fonction de la logique d'investissement, de la logique de développement et de la croyance que l'on a dans la force ou dans le développement de tel ou tel métier. C'est-à-dire que si on veut que... l'associé porteur du chiffre d'affaires est le 1er levier de développement, si on a la volonté de développer fortement un métier on va beaucoup plus accepter l'idée de coopter plus de personnes dans ce métier pour accompagner le développement. » (P15, CabA)

1.2. Une rupture générationnelle

On constate, en étudiant les parcours des associés interrogés, l'instabilité des critères de cooptation en fonction de l'âge des interviewés et de la période à laquelle a eu lieu la cooptation. Cette contingence dans la cooptation explique alors la prééminence donnée aux critères commerciaux actuellement. Dans un contexte de crise économique, le modèle de croissance des cabinets met l'accent sur le besoin de trouver du chiffre d'affaires, ce qui était moins le cas dans une économie en croissance par exemple.

« On a vécu beaucoup de cooptation des années où on avait des taux de croissance à 10%... donc forcément tu as un effet de masse qui grandit ! Moi je me souviens quand j'ai été cooptée, je pense qu'on ne regardait même pas les chiffres, on se disait : « allez hop, quelqu'un est bon, on le coopte, forcément il y aura du business à la clé. Aujourd'hui quand tu cooptes quelqu'un tu lui dis : « il faut que tu trouves 2-3 millions de chiffre d'affaires » bah il te regarde et il te dit « bah je ne vais pas trouver ça comme ça, c'est pas si simple », parce qu'il y a un environnement de concurrence, il y a un environnement de baisse des honoraires, donc le développement commercial est quand même plus compliqué, du coup bah on ne va pas créer des associés pour qu'ils n'existent pas, je veux dire ! Il faut qu'on sente un potentiel, un Business Case, un rayonnement possible à l'extérieur, une pertinence... s'il y a un associé sans activité, c'est horrible quoi ! » (P23, CabA)

Par conséquent, le changement de contexte économique se répercute sur le processus de promotion à l'association.

« R : Dans quelle mesure le processus de cooptation a changé ?

P7 : Parce qu'on est plus nombreux, et qu'il y a moins de place. Donc la sélection est plus difficile et qu'on a besoin de compétences commerciales plus pointues qu'il y a quelques années. Parce qu'on fait moins de croissance... on fait toujours un peu de croissance mais on doit fabriquer moins d'associés quand on fait moins de croissance. Il y a par ailleurs une forte tendance à la baisse des prix depuis plusieurs années, les prix ont baissé de 20/25% en 4 ou 5 ans, donc on a plus de clients pour le même prix et donc si on dit qu'un associé doit apporter tant d'euros de chiffre d'affaires, et que les prix baissent de 1%, ça veut dire que chacun doit travailler plus et qu'on ne fait pas forcément plus d'associés... » (P7, cabA)

En interrogeant les associés sur leur carrière dans les cabinets Big 4, il apparaît flagrant qu'un changement dans le processus de cooptation s'est produit, depuis quelques années. Pour les plus anciens, la cooptation apparaît comme le résultat naturel d'un processus de sélection continue, depuis l'entrée dans le cabinet jusqu'à la décision de cooptation.

« Ca s'est fait au fil du temps, parce qu'au fil du temps, il y a un écrêtement des managers qui font que les gens qui restent sont des gens qui se projettent associés et qu'on projette associé, donc la question que vous posez ne peut pas se déterminer aux bornes du passage associé, parce que par définition au moment où on passe associé, il y a relativement peu de candidats. » (P5, CabA)

« Et donc moi j'ai été cooptée à l'été 2000, donc après 11 ans et demi, j'ai commencé à l'automne 88 donc... ça doit être à peu près ça... donc et ça s'est fait assez naturellement... (...) j'ai eu l'impression que c'était, bon ça peut paraître assez prétentieux de dire ça, mais assez facile... je pense plus facile que ça ne l'est aujourd'hui... » (P7, CabA)

Alors que pour les plus jeunes, le processus de passage à l'association s'est complexifié et rallongé, et le nombre de cooptations s'est réduit, essentiellement à cause d'une croissance ralentie et d'une rentabilité moindre.

« Alors là aussi les choses ont beaucoup changé, le processus aujourd'hui est beaucoup plus formalisé qu'il ne l'était par le passé. D'abord, par le passé, c'était vraiment les associés qui cooptaient, c'était vraiment une cooptation. Aujourd'hui on est quand même assez dilués dans une structure qui est plus internationale et très intégrée avec 80 pays d'Europe et 3 300 partners, donc maintenant on va dire que les cooptations sont plutôt décidées, même si ce n'est jamais écrit comme ça, décidées ou initiées par le management, ce qui n'était pas du tout le cas par le passé. » (P7, CabA)

« R : en quelle année avez-vous eu le Diplôme d'Expertise Comptable ?

P10: je l'ai pas encore... je fais partie des quelques délinquants qui ne l'ont pas encore, parce que j'ai beaucoup travaillé, c'est un truc que j'ai mis de côté, bêtement d'ailleurs et ça fait partie des choses qu'on n'autorise plus aujourd'hui. Théoriquement ce n'est pas possible et je fais partie de ceux qui... » (P10, CabA)

« Il y a vraiment un écart générationnel... aussi parce que les anciens sont passés en 10 ans alors qu'aujourd'hui on passe en 12/15 ans... le processus est plus long, beaucoup plus processé... avant c'était plus court et brutal. Aujourd'hui vous tenez déjà presque le rôle en tant que senior manager et derrière vous avez moins accès plus tôt aux grosses rémunérations, tout est beaucoup plus progressif. Mais bon ça comme on est dans une entrepreneurship vous serez étonnée des perceptions différentes que vous aurez au sein de la même structure. C'est incroyable... » (P9, CabB)

On peut parler de **rupture générationnelle**, puisque les anciens ont bénéficié d'une situation plus favorable que les plus jeunes, et des conditions d'accès à l'association bien plus faciles que désormais. C'est un état de fait que les associés plus anciens reconnaissent...

« Le contexte a changé... je pense que c'est plus compliqué... moi je suis passé associé, j'avais 35 ans. Moi finalement j'avais 9 ans de maison... aujourd'hui, pour des raisons plus ou moins bonnes c'est un peu plus long, maintenant il y a encore des gens qui sont estimés suffisamment brillants pour passer au bout de 10 ans et donc à 35 ans voire un peu avant mais c'est rare. Donc le contexte a changé parce que je pense qu'à l'époque il y avait plus de croissance dans les cabinets et donc plus de possibilités aussi... » (P8, CabB)

Et les plus jeunes le regrettent :

« R : il apparaît une différence générationnelle entre les associés...

P12 : complètement... les plus anciens sont confortablement établis sur les CAC40 et ils nous laissent nous battre sur les miettes. Ils ont des gros salaires et ne souhaitent pas la cooptation de jeunes qui viendraient manger leur part du gâteau... Pourtant eux, ils sont passés sans effort, ce n'était pas forcément les meilleurs, mais ceux qui restaient... Nous on se bat, on galère et à la fin, on a que les miettes....» (P12, CabD)

Certains estiment même que les « anciens » sont protégés au détriment des plus jeunes, qui peinent à acquérir des dossiers de taille importante ou à accéder à des rémunérations confortables.

« R : mais il n'y a pas des associés qui partent à la retraite ?

Ext 7 : si, mais petit à petit et c'est long, il n'y en a pas tant que ça, ils ont du mal à les faire partir avant parce qu'ils ne veulent pas partir, parce qu'ils veulent aller au bout parce qu'il y a une histoire de parts, de retraite, de capitalisation, de salaire qu'ils vont avoir à la retraite, ils ont fait x années et ils sont rémunérés sur les dernières années, enfin bon, il y a tout un tas de... donc ils n'arrivent pas à faire partir les vieux, ça leur coûte trop cher. Donc ils font partir les jeunes qui ont du mal, aujourd'hui les associés nouvellement cooptés ils ont une pression de malade, les associés anciens aussi, avec un reporting commercial, moi je l'ai vu... tous les 15 jours, avec qui tu as déjeuné, qu'est-ce que tu as dans le pipe, qu'est-ce que tu auras, qui tu as vu, etc. enfin voilà et tu es en période d'essai pendant quasiment deux ans maintenant en jeune associé... » (Ext7, CabA)

Cette situation explique parfois, aux yeux de certains, la non-cooptation de seniors managers pourtant en vue sur des dossiers clients sur lesquels ils travaillent depuis longtemps. Dans le verbatim qui suit, l'explication donnée est qu'il faut placer en premier lieu les associés plus expérimentés avant de coopter de nouveaux associés.

« Et là, il y a une senior manager qui va partir, donc là, elle est vraiment senior manager, elle a plus de 40 ans... et donc elle devait soi-disant passer associée mais en fait, elle travaillait avec un associé qui va partir en retraite mais a priori il va être remplacé par un associé qui a la cinquantaine, mais qui ne connaît rien au dossier... » (Ext6, CabA)

En conclusion, nous notons une véritable rupture générationnelle, entre les « anciens » associés et les nouveaux, voire même entre les quinquagénaires, qui dirigent, les quadragénaires, qui managent et les trentenaires, qui tentent de conquérir leur place au sein de la communauté des associés. Sans vouloir généraliser ou caricaturer le processus de cooptation, on peut affirmer à partir des récits collectés qu'on devenait associé plus vite avant, car le processus était plus simple, moins formalisé et surtout la concurrence moins forte. Il s'agissait plus alors d'une sélection naturelle, entre ceux qui restaient et ceux qui étaient aspirés par le marché extérieur. La croissance économique garantissait des débouchés pour les sortants et des clients à gérer ou gagner pour ceux qui choisissaient de rester. Aujourd'hui, les associés les plus anciens signent des dossiers prestigieux, et bénéficient d'une rémunération confortable, ce qui ne les incite pas à partir en retraite.

En revanche, depuis 2007-2008, le ralentissement de la croissance économique a durci les conditions de cooptation des nouveaux associés. Le processus est plus long, la cooptation intervient donc plus tard dans la carrière et les débouchés sont plus rares également, en termes de carrière, une fois cooptés. On assiste également à un phénomène nouveau, qui est le nombre croissant, bien que toujours faible, de démissions d'associés qui quittent le cabinet après quelques années au sein de l'association, soit pour créer leur propre cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, avec d'autres collaborateurs, soit pour rejoindre des entreprises séduites par le prestige de la fonction d'associés dans un Big 4. L'association est de moins en moins considérée comme un aboutissement de carrière.

A 10 ans d'intervalle, les expériences vécues sont très différentes et les critères invoqués pour interpréter la cooptation sont différents. Cette instabilité des critères, qui évoluent selon le contexte, permet de mieux comprendre l'hétérogénéité de la population des associés. Chacun est représentatif d'un contexte donné et d'un besoin spécifique dans la *partnership* au moment de son élection. Ainsi, l'analyse des récits de carrière des associés en fonction de leur âge et de leur appartenance à un moment économique donné fait-elle apparaître des critères de cooptation qui évoluent au fil du temps, qui sont contingents à un moment et un contexte donné et des règles du jeu qui se modifient voire se complexifient au fur et à mesure de l'évolution de la *partnership*. Ce qui est intéressant dans les discours recueillis, c'est de voir que les associés eux-mêmes ne peuvent définir les règles du jeu de façon précise. Bien qu'ils aient été cooptés précédemment, qu'ils cooptent à leur tour, ils ne parviennent pas à donner des critères objectifs et détaillés. En analysant les résultats, il est aisé de comprendre que ces critères ne sont absolument pas récurrents, pour la simple raison qu'ils évoluent sans cesse, en fonction des besoins de la *partnership*. Les associés qui nous racontent leur carrière mettent tous en avant le côté atypique de leur parcours et la façon dont ils ont su, à force de manœuvres, d'alliances et de « jeux politiques » se rendre indispensables pour le cabinet. Ils viennent combler les « trous » de compétences de la communauté des associés en apportant une valeur ajoutée manquante dans le réseau de compétences et de savoir-faire de la *partnership*. Il faut donc en réalité être la bonne personne, au bon moment et à la bonne place, en démontrant que sa propre valeur ajoutée est exactement ce qu'il manque à la communauté votante. Nous rejoignons ici, avec une épistémologie différente, l'idée des niches professionnelles (Lazega 1999) ou des trous structurels d'une structure concurrentielle (Burt 1995) du courant structuraliste. Les critères commerciaux sont actuellement décisifs pour la cooptation (Carter et Spence 2013) puisque la structure organisationnelle recherche de la croissance, actuellement en panne.

Toutefois, si ces critères particuliers permettent de rendre compte de la situation actuelle, ils ne fournissent pas un modèle explicatif global pour l'organisation et la structuration des carrières des auditeurs dans les Big 4. Nous cherchons alors à analyser les récits de carrière dans leur globalité, afin de mettre en perspective les carrières des auditeurs dans un contexte plus général.

2. Se rendre visible

La littérature sur le *promotion-to-partner process*, en se focalisant sur le *up-or-out*, présente la cooptation comme un aboutissement de carrière. Nous proposons d'inverser la perspective, en adoptant la vision des associés rencontrés en entretiens, qui considèrent tous l'association comme le (re)commencement de quelque chose, comme le début d'une nouvelle carrière ; pour cela, nous analysons les parcours des associés interrogés dans leur globalité, en considérant l'association non pas comme un aboutissement, mais comme un passage déterminant dans leur carrière. Il ressort que pour faire carrière en audit, il faut savoir constituer un réseau informel de soutien et développer une réputation et une expertise basées sur des compétences particulières, rares et indispensables pour contribuer au développement de la collectivité des associés. La cooptation semble donc se jouer très tôt dans la carrière des associés, qui empruntent les bonnes routes, adoptent les bonnes stratégies ou obtiennent les bons soutiens. Nous nous sommes donc interrogés sur comment sont repérés les futurs associés.

Grey (1994) présente la carrière en audit comme un « *project of the self* », c'est-à-dire un outil de *self-management* et d'autodiscipline, qui régule toute forme de contact social dans le cabinet.

“*Careers offer a vehicle for the self to “become”.*” (Grey 1994, p. 481)

Les auditeurs doivent donc « autogérer » leur carrière, en cherchant des opportunités, en nouant des contacts ou en développant leur portefeuille. Dans le processus pour devenir associé, on demande à l'auditeur un engagement total, vis-à-vis du cabinet, des collègues, des clients et de la hiérarchie. Il faut rentrer dans le moule professionnel, mais celui-ci est peut-être plus complexe que ce que nous décrit la littérature. En effet, les interviewés utilisent le vocabulaire du jeu. Parlant de « *jeux politiques* », de « *règles du jeu* » ou de « *jouer le jeu* », ils admettent également que les règles ne sont pas vraiment claires, comme déjà mentionné dans la littérature sur les firmes de droit (Morris et Pinnington 1998) ou de conseil (Kumra et Vinnicombe 2008). Il semble qu'on les découvre au fur et à mesure, ce qui donne un sentiment de subjectivité, de biais ou d'irrationalité.

Ext5 dénonce le manque de rationalité, Ext6 parle d'un « *jeu très politique* », et Ext8, qui lui a compris très vite les règles du jeu tacites, confirme que ces règles sont intentionnellement opaques, pour faire le tri entre les auditeurs, pour cerner les plus habiles et les doués.

“J’ai eu aussi une compréhension politique du système, qui a fait que je me suis bien positionné (...) et c’est extrêmement important pour l’évolution dans ces cabinets là c’est la dimension politique. Qui est valable dès le départ, ceux qui n’ont pas compris ça, ne peuvent pas réussir ou en tout cas se mettront plus facilement dans des situations difficiles, dans des situations moins positives en termes d’évolution.” (Ext8, CabA)

Ce qui est assez marquant c’est qu’en définitive, les règles du jeu pour la cooptation sont floues et changeantes et le restent pour tous. Interrogé sur les critères de la cooptation, SM1, senior-manager du pôle industrie du cabinet C, en charge notamment de plusieurs sociétés cotées, nous répond :

« Très franchement, je n’en ai aucune idée. C’est un des gros points faibles de la politique RH du cabinet. On ne sait pas trop ce qu’il faut faire. Je pense que si tu n’as pas de sociétés cotées dans ton portefeuille, tu as peu de chances de devenir associé. C’est sur les sociétés cotées que le risque existe... » (SM1, cabC).

Alors que SM3, senior-manager du pôle « *Emerging Market* » du cabinet A, spécialisé dans les SSII en croissance, nous répond :

« Je pense que le cabinet mise sur les pôles de croissance, ce qui peut rapporter du chiffre. Du coup, je pense que le Middle Market peut être sa priorité et les associés vont chercher à se renforcer sur ces pôles de croissance... » (SM3, cabA).

On remarque qu’en fin de compte, chacun défend sa position, chacun fait un pari sur son positionnement, en espérant qu’il soit gagnant, sans véritablement savoir si cet investissement sera payant. Ceux qui refusent de prendre ce risque partent, pour la plupart exprimant le fait que les débouchés sont aujourd’hui très rares.

« Je suis parti parce qu’ils mettaient trop la pression sur la partie commerciale, et que moi, ça me gonfle de faire le VRP... et puis plus personne ne passe maintenant, c’est bouché. » (Ext7, cabA).

« Je pense qu'on est à une époque où tout s'est réduit... on peut dire que les opportunités sont très très réduites et donc quand on promeut des associés c'est vraiment un effort que fait le cabinet... » (M3, cabC)

En 2012, 2 associés seulement ont été cooptés pour l'ensemble de l'audit dans le cabinet A, 8 dans le cabinet B. Et en 2011, A a coopté 4 associés audit, B en a coopté 10 et C en a coopté 3²⁰. Les perspectives sont en effet limitées pour les seniors managers qui font le choix de rester en cabinet, pour « tenter le coup ».

Pour devenir associé, il faut donc jouer à un jeu dont on ne connaît pas les règles. Ces dernières sont tacites, obscures ou changeantes, se développant en marge du système officiel. Par exemple, l'évaluation ne tient officiellement pas compte de la capacité des uns à jouer le jeu politique et commercial de l'audit, mais les associés, eux, sont très attentifs à cette compétence. Se développe alors, en parallèle de l'évaluation régulière et permanente des auditeurs, un système de repérage des managers, puis seniors managers les plus aptes à devenir associé. C'est ainsi que certains managers, pourtant toujours bien notés, se retrouvent incités à quitter le cabinet, sans vraiment comprendre ce qu'on leur reproche. C'est le cas d'Ext5 qui a toujours beaucoup investi dans la dimension technique de son métier, se spécialisant dans les IFRS et la doctrine comptable. Pourtant, au moment de penser à la cooptation, les signaux envoyés ne furent pas ceux espérés, ses supérieurs la jugeant inapte à poursuivre une carrière d'associée. Pas assez « *de sens commercial* », une attitude parfois hautaine, « *aucun sens politique* », « *un problème d'image* » dit-elle pour expliquer sa non-cooptation... On lui reproche, en bout de course, des traits qui ne sont jamais vraiment ressortis de ses évaluations formelles, comme s'il existait une évaluation parallèle sur des critères opaques, qui donnent une dimension subjective à la cooptation. C'est certainement ce qui lui fait dire qu'il y a une part « *d'irrationnel* », qui pour elle, ne fait pas sens. SM1 nous confirme ce système parallèle d'évaluation :

« Les évaluations formelles finissent par se ressembler toutes, car les relations humaines jouent aussi ; on n'ose pas mettre de trop mauvaises ou de trop bonnes évaluations. Du coup, un système parallèle se met en place, avec des bruits de couloir qui sont autant utilisés que les évaluations pour décider des promotions. » (SM1, cabC).

L'existence de critères informels, opaques et non explicites alors qu'essentiels dans le repérage des futurs associés, en parallèle d'un système d'évaluation très présent, très formalisé et très

²⁰ Source : sites internet des cabinets A, B et C

normé mais sans véritable impact sur le choix des associés, rend le processus de cooptation obscur, et brouille la détermination de critères précis, formels et déterminés à l'avance.

C'est à ce niveau du processus que le mentorat devient essentiel : il faut être guidé et/ou conseillé par des plus anciens qui aident à se repérer dans cette opacité et cette instabilité. Pourtant, comme dans le système des évaluations formelles et informelles, il semble qu'il en soit de même pour les systèmes de parrainage (Dirsmith et Covaleski 1985) : un système informel et tacite s'est développé en parallèle du système officiel, et apparaît comme le seul efficace.

« On a, c'est un truc important ça, on a un système de mentor. C'est plus que le parrain. Ce n'est pas le parrain dans les papiers, c'est ton référent, celui avec qui tu t'entends bien, qui t'a fait grandir et qui... on est dans le concept de stewardship où on aide à grandir les autres et on leur transmet un héritage. » (P23, CabA)

« Non, mais dans les faits, ton parrain officiel, il ne sert à rien... parfois, il ne te connaît même pas... il sert juste à transmettre ton niveau d'augmentation et de primes en fin d'année. Ce n'est pas ça qui compte. Ce qui compte, ce sont tes soutiens officiels. Ceux qui bossent pour toi dans l'ombre ! (rires) » (SM2, CabC)

Les managers et seniors managers qui s'engagent dans le processus pour devenir associés font un pari sur ce qu'ils croient être les règles, se mettent en danger pour prouver leur engagement et leur capacité à dépasser leur zone de confort, et tentent de se rendre visibles auprès des associés qu'ils pensent être ceux ayant un poids suffisant pour porter leur candidature. Il faut donc se construire une réputation irréprochable (Goffman 1959), en ayant d'excellentes évaluations certes, mais également en faisant des choix stratégiques, en termes de développement, de spécialisation ou d'engagement sur des fonctions internes comme les ressources humaines ou la formation. Mais le pari n'est pas toujours le bon, comme le témoignage d'Ext7 nous le montre.

« Et l'année où je passe SM, en fait, c'est l'année où on [déménage] et où en fait ils refondent la BU et où [nom_BU] n'existe plus, où [nom_BU] n'est plus une BU mais un marché. Donc à partir de ce moment-là, [nom_associée] n'est plus responsable de [nom_BU], il n'y a plus de P&L, donc il lui trouve un truc, (...), ils la mettent au Comex, ça fait une femme, et puis après (...) enfin bref, ils lui trouvent autre chose. Et là c'est un peu le début de la fin, où je sens que de toute façon, on n'est plus une BU, donc ils ne font

plus ce qu'ils veulent, on est un marché, le marché finalement tel qu'il est attaqué, c'est fait différemment, il y a plein de nouveaux gens, des nouveaux associés, [nom_associée] elle est loin, elle ne prend plus de risque pour pousser des gens ou autre et puis là ça commence les guerres politiques, c'est la crise... ! ». (Ext7, CabA)

Il a fait des choix de soutien, qui n'ont pas été les bons, et au moment d'être coopté, il lui a manqué des soutiens de poids. Il est donc parti, jugeant qu'il ne parviendrait sans doute jamais à ses fins.

Il ne suffit plus d'être un bon auditeur pour devenir associé. Les non-cooptés ont confirmé le fait qu'outre d'excellentes évaluations, il faut également se faire remarquer et se rendre visible. Plus que ce que l'on fait, l'important est ce que l'on montre que l'on fait (Townley 1993b). Et pour cela, il faut savoir se mettre en danger ou prouver son engagement indéfectible pour le cabinet. Les associés confirment l'importance des soutiens et du jeu politique, déjà mentionné par la littérature.

"Some of our respondents linked promotion to visibility and politics within the organization; as one interviewee stated, 'being known' is closely linked to promotion"
(Mueller et al. 2011, p. 558)

Se distinguer des autres, c'est apporter la preuve qu'on peut contribuer à la communauté des associés, par des compétences supplémentaires, manquantes ou bien très spécialisées, comme nous le confirme M3, cadre RH chez CabC :

« Je sais que ce qui est très important quand ils nomment quelqu'un c'est le Business Case, c'est-à-dire comment tu arrives à vendre, justement ton parcours, comment tu es dans ton relationnel client, et aussi ton offre de services, ça compte de plus en plus... même pour l'audit, pas que pour l'advisory, même pour l'audit, c'est que tu apportes quelque chose en plus... »

R : qui n'est pas déjà représenté dans le collectif des associés ?

M3 : voilà, exactement. Et soit ta compétence sectorielle très spécifique, soit... parce qu'avant tu passais associé si tu t'étais illustré sur un client important du cabinet, et maintenant on n'a plus cette logique de mono-client, on se dit il faut vraiment que les gens ils aient une compétence qu'on puisse déployer et vendre... » (M3, cabC)

Cette compétence renforcée, que nous appelons valeur ajoutée, c'est ça qu'ils apportent à la *partnership*, et qu'ils valorisent devant la communauté des associés. Car coopter un nouvel associé, c'est partager le résultat du cabinet avec une personne supplémentaire. Charge alors à elle d'apporter la preuve, via son *Business Case*, qu'elle ne viendra pas diminuer la rémunération moyenne des associés.

« Nous nos sujets ce sont quand même ce qu'on appelle dilution... c'est-à-dire que les associés qui ne vont pas rapporter de chiffre d'affaires, ça veut dire qu'on perd de l'argent... le comité des associés perd de l'argent. Si le gâteau ne bouge pas, alors certes il y a les associés qui partent, mais qu'il n'y a pas plus d'argent qui rentre dedans, bah à la fin il y a moins à partager... donc ce sont les capacités à développer du business. »
(P11, cabA)

Avoir compris les règles du jeu rapidement permet finalement de mettre en œuvre très tôt cette stratégie de niche (Parker et Warren 2012) et augmenter sa visibilité en construisant un parcours cohérent, auprès des personnes influentes.

« C'est pas toujours les meilleurs, et les plus brillants qui sont promus, enfin qui sont cooptés, entre guillemets, ça peut aussi être des profils où bah finalement le gars est sympa, il est bon techniquement et puis il s'est fait son trou, il a sa niche, il a son business case. » (Ext6, cabA)

On choisit donc, très tôt dans la carrière, des appuis, des soutiens qui vont ensuite constituer un réseau, un véritable clan, qui va ensuite œuvrer à la cooptation, si la valeur ajoutée de l'auditeur peut servir les intérêts de la communauté des associés. Cette structuration transversale de la communauté des auditeurs fait l'objet de la section suivante, où nous analysons le processus de constitution de ces « Ecuries », essentielles à la compréhension du processus de promotion à l'association dans les cabinets Big 4.

Section 3 : Les Ecuries, une structure hiérarchique transversale et informelle

1. La constitution des Ecuries

La particularité de l'audit, en termes de carrière, c'est que la promotion est essentiellement interne. On devient associé dans le cabinet où on a commencé, ce qui donne une vraie légitimité en termes de pouvoir.

« C'est la différence fondamentale avec les grands groupes du CAC 40 ou les grandes sociétés, c'est que le patron ce n'est pas quelqu'un qui est parachuté parce qu'il a fait l'ENA et qui arrive dans notre structure... C'est quelqu'un qui est monté dans toute la pyramide... du bas jusqu'en haut ! ». (P13, cabA).

C'est également ce qui fonde le sentiment de clan, de famille et qui permet de créer la confiance dont on a besoin pour bâtir la communauté.

Au sein des *Business Units*, formées par les secteurs de spécialisation (industries, services, *emerging markets...*), tout le monde se connaît depuis longtemps, les managers, puis seniors managers sont repérés très vite, ils sont mis en danger, hors de leur zone de confort, pour tester leurs capacités de réaction, d'implication et de motivation. Tous les ans, on étudie le cas de chacun de ces auditeurs, entre associés, puis ils sont portés (ou pas) vers l'association par les associés qui misent sur eux.

Finalement, tous convergent vers l'idée que pour devenir associé, il faut savoir bien se positionner en se rendant visible dès le départ, en étant bien conseillé pour travailler avec les bonnes personnes sur les bonnes missions.

« Il faut être dans le bon wagon pour être associé, travailler avec les personnes qui comptent, sur les bonnes missions. » (Ext4, cabD)

« Il faut être au bon endroit, au bon moment. Il faut bien se faire voir. Il n'y a rien de rationnel, il faut avoir du soutien. Et de la chance. » (Ext5, cabA)

« Il faut le bon réseau. » (Ext7, cabA)

En analysant les entretiens, on note une très forte présence du champ lexical de l'écurie. De façon répétée, le vocabulaire du « poulain », du « cheval », de « l'écurie » est employé par les associés, comme par les seniors managers.

« (...) les gens comme [Nom_Associé], [Nom_Associé], ils entendaient parler de moi en comité mais ils n'allaient pas me pousser, ils avaient déjà leurs poulains, leurs pouliches, enfin c'était un peu du copinage quand même... » (Ext7, cabA)

« Et puis ce qui m'a mis encore plus le pied à l'étrier c'est qu'en 2005, [Nom_Associé], qui était le patron du Middle Market à l'époque, m'a dit qu'il y avait un dossier un peu casse gueule et difficile sur lequel je pourrais m'investir, qui était un dossier sur lequel on était en grosses difficultés... (...) C'était un dossier très visible et ça m'a beaucoup servi par la suite. » (P13, CabA)

« Si tu choisis le mauvais cheval, d'une pour être défendu et deux pour comprendre comment fonctionne le système, bah tu vas au carton... » (Ext8, CabA)

R : mais on n'a pas que des amis, on a aussi des ennemis ?

P23 : oui, parce qu'il y a l'écurie d'à côté... [Nom_Associé], lui, il est dans une autre écurie, par son histoire et qu'un jour, il sera peut-être en compétition avec quelqu'un d'autre.... (...). De petites communautés, qui fonctionnent et qui se connaissent. Un réseau dans le réseau, un réseau interne. » (P23, CabA)

Nous retenons ce terme d' « **Ecuries** », en ce qu'il nous semble parfaitement adapté pour décrire les différents courants qui structurent le cabinet et organisent le processus de cooptation et de promotion au sein du cabinet.

R : comment tu as fait pour te retrouver sur des dossiers visibles ?

Ext8 : typiquement le réseau. Le réseau et l'informel. (...) Quand on a présenté [Nom_Client_Prestigieux], le Président de CabA a appelé l'associée responsable du Middle Market, il lui a dit : « j'ai besoin d'un très bon manager, parce que le manager sur [Nom_Client_Prestigieux] s'en va, il n'y a personne chez grands comptes –j'y crois pas en fait, je crois qu'il ne voulait personne de chez grands comptes, pour mettre des gens à lui, parce que lui, il vient du middle market, le Président, et il voulait des gens à lui- j'ai personne de grands comptes dispo, tu n'as pas quelqu'un à me mettre de fiable, de bon, machin »... Notre associée a proposé deux noms, [Auditeur] et moi, [Auditeur]

était déjà très pris, et du coup ils m'ont pris sur [Nom_Client_Prestigieux]... (...) Donc voilà c'est le pur hasard, c'est : tu marches bien sur une mission, le manager t'a bien aimé, il te met sur son autre mission. Et puis après tu vas être bon sur les missions que tu aimes bien aussi, donc voilà... c'est un cercle vertueux. » (Ext 8, CabA)

Dans ce verbatim, on voit clairement que le choix des équipes est commandé par des connaissances, des affinités, des origines en termes d'études, de missions mais aussi de même provenance (ici *middle market* par exemple). Ces connaissances et la visibilité qui en découle, constituent des Ecuries, les associés vont faire grandir leurs poulains, en espérant leur promotion et donc leur soutien pour la suite de leur carrière. Et inversement.

« Pourquoi je promeus des gens, c'est parce qu'ensuite, ils vont eux-mêmes me pousser, ils vont être mes soutiens, ils vont me pousser, donc je suis associé, j'ai aussi des gens en dessous de moi qui m'aident à monter... » (P11, cabA)

Bien entendu, ces réseaux, ces « Ecuries » ne sont pas visibles, ni assumées. Les clans formés sont tacites et informels, mais ils sont essentiels dans le processus de cooptation des associés, puisque la candidature du senior-manager est portée par un associé particulier, qui œuvre à l'élection de son « poulain ».

« (...) je ne vais pas dire qu'on rentre dans une écurie, parce que les choses ne sont pas organisées de manière aussi visibles, donc il y a quelque chose d'invisible dans tout ça, mais qui est quand même assez évident, qui est que, en travaillant avec certaines personnes et à partir du moment où, évidemment, on donne satisfaction et on devient un peu « le poulain de », on se construit ce qu'on appelle un business case, parce que cette personne-là, à un moment donné, aura besoin d'assurer une succession ou un renforcement au sein de son équipe, par la nomination d'un nouvel associé. ... » (P20, CabC)

Ces clans informels forment une structure sous-jacente du cabinet, dont la compréhension de l'organisation tacite et l'adhésion à l'un ou l'autre des clans, est essentielle pour devenir associé. Mais pourquoi certains, bien qu'ayant le bon réseau et les bons signaux, sont partis malgré tout ?

« Je ne pouvais pas faire carrière dans l'audit... parce qu'il y aura toujours quelqu'un que je ne respecterais pas et ça ne me donnera pas envie de m'investir à fond, de jouer

le jeu... Je n'adhère pas à la culture du cabinet, en quelque sorte, de tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, alors bosse et tais toi. » (Ext1, cabA)

« Ils partent avant parce qu'ils ne se projettent pas dans le modèle, parce qu'on ne leur renvoie pas une image de devenir associé... » (M3, cabC)

Pour devenir associé, il faut se projeter dans le rôle, se voir associé, sentir que c'est possible.

« Je reste parce que j'y crois. Parce que j'ai envie d'y croire. Et parce que ce que j'entends, c'est positif. On croit en moi. Et on me le dit... après, j'espère. Rien n'est jamais acquis. » (SM3, cabA).

Il apparaît donc, émergeant du terrain, que la notion d'Ecuries permet de saisir le processus de cooptation dans son ensemble, en intégrant l'idée que la stratégie de construction de carrière, d'intégration des bons réseaux, de constitution des bons soutiens, est essentielle à une décision de cooptation qui s'inscrit dans le cadre général d'un système de promotion qui dépasse celle uniquement d'associé.

2. Définition de l'Ecurie – distinction réseau/clan

La notion d'Ecuries est issue du terrain et du discours des auditeurs, associés ou seniors managers, nous permettant de saisir le processus de cooptation dans sa globalité et de façon longitudinale. Il s'accorde avec la conception interactionniste de la carrière, qui interroge le processus d'engagement dès l'entrée en cabinet et en tenant compte des choix de développement de carrière. Nous montrons, dans ce chapitre, que la construction très tôt dans la carrière de l'auditeur d'une trajectoire pour rejoindre les réseaux influents, obtenir les soutiens nécessaires et parier sur le bon clan est essentielle à la décision de cooptation.

Nous voulons, dans cette sous-partie, positionner la notion empirique d'Ecurie par rapport aux concepts théoriques de réseau et de clan, afin de la définir au mieux et comprendre sa contribution à notre travail.

2.1. Ecuries vs Réseaux

Les réseaux ont fait l'objet de nombreuses études des dernières années et la littérature est riche dans les domaines de la gestion ou de la sociologie. L'objectif ici n'est pas de rendre compte

de façon détaillée de cette littérature, mais plus de positionner la notion empirique d'écurie avec la définition du concept de réseau et préciser, en particulier pourquoi nous les distinguons dans ce travail.

Dans les sciences sociales, le réseau peut se définir ainsi :

« Les relations qu'ils [les individus] entretiennent entre eux, la façon dont les formes qu'elles prennent modèlent les comportements individuels, et la façon dont ces comportements contribuent en retour à modeler les structures sociales. » (Mercklé 2004)

Cette définition du réseau permet de prendre en compte la dimension interactionniste qu'il englobe, en le concevant comme une structure façonnée par les échanges entre individus. La méthode structurale, en particulier, met en œuvre cette définition du réseau, en cherchant à reconnaître les propriétés structurales des réseaux sociaux, en observant les régularités dans les relations (ou l'absence de relations) formelles ou informelles entre les membres d'un ensemble social, afin de reconstituer un système de relations et décrire son influence sur le comportement de ses membres. L'objectif est de simplifier un système de relations sociales complexes, puis de l'étudier en formalisant ses analyses par des modèles mathématiques et statistiques. Par cette méthode les chercheurs structuralistes mettent en évidence l'importance des ressources non directement connectées avec le processus de production, y compris l'amitié. Ces relations sociales multiplexes se combinent en un schéma informel de liens, qui forment la structure. Il est à noter que chez Weber, ces relations sociales informelles étaient plutôt considérées comme des obstacles à une action collective efficace et efficiente au sein du modèle bureaucratique (Perrow 1986).

S'appliquant à étudier le modèle collégial qui nous intéresse dans ce travail de thèse, le sociologue français Lazega a mis en évidence, à partir de l'étude approfondie des réseaux dans un cabinet d'avocats américain, le fait que ces relations sociales durables deviennent le socle d'une discipline sociale qui sert de base à la coopération et l'échange social, mais aussi un moyen de contrôle et de pression des pairs par les pairs (Lazega 1999). Cette approche permet donc de comprendre les mécanismes sociaux à l'origine de la coopération des associés à l'action collective, alors même que ceux-ci ont des intérêts rivaux (Bourricaud 1969). A partir d'une approche par les réseaux, il met en évidence la constitution de **niches sociales** qui permet aux associés de se comporter comme des « entrepreneurs interdépendants », et d'accéder aux ressources dont ils ont besoin à moindre coût. Les associés, bien qu'interdépendants et

coopérants, sont malgré tout en concurrence permanente, notamment pour l'accèsion à un statut qui les distingue et leur offre une visibilité plus importante dans le réseau social du cabinet.

“A member’s social niche can be defined as a relational context, or subset of other members in the organization with whom this member commits him/herself to exchange many different types of resources at a relatively lower cost, an advantage that can be called bounded solidarity. As seen above, in spite of professional ideologies picturing them as independent entrepreneurs, individual professionals are strategic and inter-dependent entrepreneurs who need access to production-related resources.” (Lazega 2001, p. 5)

Ce concept de niche sociale se rapproche du concept d'Ecurie, en ce qu'il envisage la constitution de sous-groupes qui forment une structure « cachée » des cabinets. Leur mise en évidence permet d'analyser la collaboration entre les associés au sein de la *partnership* et leur accès aux ressources d'information et de production. Ces niches, tout comme les Ecuries, s'auto-constituent sur la base de valeurs partagées, d'affinités ou d'intérêt, dans l'optique d'échanger à moindre coût des ressources indispensables à la production (ressources essentiellement immatérielles) et difficilement disponibles individuellement.

Bien que Lazega observe une asymétrie de pouvoir au sein de ces niches, il reste dans l'étude de la collégialité des associés, sans étendre le concept des niches sociales à l'ensemble de la pyramide du cabinet. En particulier, nous pensons qu'avec le concept d'Ecuries, nous apportons une notion de hiérarchie qui est absente du concept de réseau, en particulier dans son acception structuraliste. La notion d'Ecuries contient le concept de réseau, mais avec une structure hiérarchique marquée, qui induit l'idée de formation et d'éducation au sens anglo-saxon de « faire grandir ». Il s'agit, pour le poulain, d'être « éduqué » par le mentor qui dirige l'Ecurie. Et l'Ecurie s'organise selon ces relations de pouvoir et cette asymétrie de statut. Elle recouvre l'ensemble des grades ou au moins, à partir du grade de manager, et s'appuie sur l'idée que le mentor repère son poulain et l'aide à grandir pour ensuite compter sur son soutien, quand à son tour, il en aura besoin.

Par ailleurs, les structuralistes raisonnent le plus souvent au niveau organisationnel, sans prendre en compte les motivations individuelles, les systèmes de croyances de chacun ou la perception des acteurs. Lazega, par exemple, limite son analyse de l'action économique à des

contraintes de réseaux de relations, en excluant la façon dont les pratiques sociales définissent les comportements. Le réseau de relations est envisagé comme une structure qui détermine l'acteur mais l'analyse ne prend pas en compte la réflexivité entre acteurs et structure. Dans notre approche, qui nous a permis de mettre en évidence le concept d'Ecurie, nous avons, au contraire, privilégié une approche microsociologique, afin de prendre en compte les interactions entre les acteurs eux-mêmes et entre les acteurs et la structure.

2.1. Ecuries vs Clans

Le clan, dans son acception générale, désigne généralement un ensemble de familles associées par un lien réel ou fictif, sans nécessairement supposer un lien du sang (Durkheim 1933) et dont l'autorité repose sur un chef identifié, connu de tous et sacralisé. Le clan oblige ses membres à des obligations de solidarité.

Cette notion a été mise en œuvre, dans la littérature organisationnelle, par Ouchi (1980) pour étudier l'action coopérative des individus dans l'organisation. Alors que le contrôle par le marché (par les prix) ou le contrôle bureaucratique (par la règle) s'imposent quand la performance individuelle est relativement aisée à mesurer mais que les buts divergent entre individus et organisation, Ouchi définit le contrôle clanique (par les traditions) quand il n'est pas possible d'établir de règles de production, et quand les résultats définitifs ne sont pas disponibles. Il repose sur des rites, des coutumes, sur une forte socialisation des individus, internalisant le contrôle en chacun d'entre eux par son adhésion, plus ou moins volontaire, aux principes et valeurs de l'organisation.

Cette définition du contrôle s'applique aux firmes de services professionnels, et en particulier aux *Professional Partnerships* comme nous l'avons vu dans nos revues de littérature comptable (chapitre 1) et organisationnelle (chapitre 2).

“Although clans may employ a system of legitimate authority, they differ fundamentally from bureaucracies in that they do not require explicit auditing and evaluation. Performance evaluation takes place instead through the kind of subtle reading of signals that is possible among intimate co-workers but which cannot be translated into explicit, verifiable measures. This means that there is sufficient information in a clan to promote learning and effective production, but that information cannot withstand the scrutiny of contractual relations. Thus any tendency towards opportunism will be destructive,

because the close auditing and hard contracting necessary to combat it are not possible in a clan.” (Ouchi 1980, p. 37).

Le clan suppose donc le partage de valeurs communes et de croyances, et permettant un autocontrôle des pairs, par la convergence des buts entre les individus et l’organisation. Les traditions qui règlent la collégialité sont bien entendu implicites et de ce fait, difficilement accessibles à de nouveaux membres et transmises par la socialisation au sein de la communauté des pairs (Van Maanen et Schein 1979). La notion de clan est donc proche de la notion d’Ecurie, et s’applique particulièrement bien à la communauté des associés.

Toutefois, il nous semble que l’appartenance à l’Ecurie est déterminée de façon plus floue, moins naturelle, plus tacite que dans le clan. Il n’y a pas d’appartenance obligatoire du fait d’un lien « familial » ou culturel, mais des rapprochements liés aux affinités et à l’histoire commune. Les Ecuries se fédèrent autour d’événements informels, de week-ends extra-professionnels, de soirées au restaurant ou au bar, des sorties culturelles ou sportives, de croyances religieuses ou d’appartenance ethnique ou de genre. Elles construisent un lien amical qui se prolonge dans les relations professionnelles. Rien n’est contraint ou automatique mais se fait en fonction d’une mission pour un client commun, l’appartenance à une même école de commerce ou bien des affinités liées à l’histoire du cabinet. Ainsi, chez Ernst & Young trouve-t-on des gens qui se réclament d’Ernst et d’autres d’Arthur Andersen, alors que la fusion a eu lieu il y a plus de 10 ans, chez PWC, certains sont plus Price et d’autres Coopers quand la fusion date de 1998. Ces courants « historiques », même si les cabinets ont disparu depuis longtemps, continuent de structurer les cabinets, en créant des « clans » à l’intérieur des clans, unis par leurs affinités ou leur culture organisationnelle passée. Toutefois, le fait d’être un « ancien Arthur » n’accorde pas automatiquement le soutien ou la « protection » d’un mentor d’Ecurie également « ancien-Arthur ». L’affiliation à l’Ecurie est plus complexe que dans le clan. La notion d’Ecurie nous semble donc plus dynamique, moins figée que celle de clan. Il y a un choix, une « stratégie » d’alliance, et surtout la possibilité d’en sortir à tout moment, que ce soit la décision du mentor ou celle du poulain.

En conclusion, nous avons choisi la notion d’Ecurie pour éclairer l’organisation du processus de promotion à l’association dans les cabinets d’audit Big 4, car elle nous permet de rendre compte avec précisions de ressorts structurels tacites du processus, tout en prenant en compte

les interactions entre les acteurs, les relations de pouvoir, et les influences culturelles et historiques qui entrent en compte dans la cooptation des associés et dans leur gestion de carrière. On note que le succès et la mobilité professionnelle dépendent de la place occupée dans l'organisation informelle que constituent les collègues. Dans le chapitre suivant, nous voulons nous servir de nos résultats sur le processus de promotion à l'association pour comprendre comment s'organise la *partnership* et éclairer le processus du devenir associé après la cooptation.

Conclusion du cinquième chapitre : Impact des Ecuries pour comprendre l'organisation structurelle des cabinets Big 4

Le chapitre 5, dans son ensemble, est centré sur le processus de promotion à l'association, envisagée non pas comme un aboutissement de carrière, mais comme la continuité d'un processus de construction identitaire, cernée grâce au concept théorique de carrière. Il nous permet de considérer la cooptation comme un processus longitudinal, qui se joue dans la durée, et donc d'en saisir la dynamique, les tournants, et les moments clés.

Quels sont les critères de cooptation à l'association dans un cabinet Big 4 en France ? Notre étude empirique ne permet pas de répondre à cette question en dressant une liste précise de ces critères de cooptation. Ils sont instables dans le temps et varient d'un associé à l'autre, et semblent avant tout dépendre de la conjoncture et des besoins de la *partnership*. Ils sont contingents au temps économique, aux besoins de la communauté, à la subjectivité des individus.

Mais ces critères contingents ne permettent pas d'expliquer le processus de cooptation, envisagé dans sa globalité. Car plus que reposant sur des critères à un moment donné du processus, la cooptation apparaît comme un processus inscrit dans la durée de la carrière des auditeurs, et la décision de cooptation se construit bien avant, dans les choix de carrière opérés par les agents. De notre analyse de terrain, nous retenons le concept d'Ecuries qui nous paraît caractériser les filières mises en œuvre pour accéder à l'association. Plus qu'un réseau, la notion d'Ecurie porte en elle la notion de formation et d'éducation. On trouve, sur le terrain, l'existence d'un *mentoring* officieux des associés qui misent sur leurs « poulains » dans l'espoir de les voir cooptés. Ils forment leurs recrues, les « aident à grandir » pour ensuite constituer un solide réseau de soutiens, utiles pour leur promotion ou leur évolution au sein de la *partnership*. De même, l'Ecurie est plus qu'un clan, en ce qu'elle se constitue de façon informelle autour d'affinités, reposant sur les mêmes écoles, les mêmes missions ou les mêmes courants. Ainsi au sein du cabinet Ernst & Young par exemple, trouve-t-on des associés se réclamant être d'« anciens Arthur » (en référence au cabinet Arthur Andersen, repris en France par le réseau Ernst & Young), ou bien de vrais « Ernst », alors que la fusion a eu lieu il y a plus de 10 ans. Ces « courants historiques », bien que disparus dans les faits depuis longtemps, continuent de structurer les cabinets, en créant des clans à l'intérieur des clans, réunis par affinités, histoire et culture de travail.

Cette notion d'Ecurie se rapproche également de la notion de « Coteries » évoquées par Becker, dans son étude des carrières des musiciens de jazz. Une carrière réussie pour les musiciens de danse s'appuie sur un système de parrainage, que Becker nomme « coteries », qui permet au musicien de se faire connaître, puis parrainer si ses prestations sont convaincantes et ainsi gagner en reconnaissance et en bonne réputation. Cela facilitera alors son accès aux orchestres plus prestigieux.

« En bref, pour obtenir les emplois les meilleurs il faut à la fois posséder des compétences et entretenir des relations d'obligation mutuelle avec des musiciens qui sont en situation de parrainer pour ces emplois. Sans un minimum de compétences on ne peut jouer avec succès au niveau supérieur, mais il faut qu'un musicien dispose des relations adéquates pour que cette compétence lui permette d'obtenir le genre de travail approprié. (...) On peut se représenter une carrière réussie comme une série d'étapes de ce type : chacune d'entre elles correspond à une « séquence » : parrainage – prestations réussies – acquisition d'un ensemble de relations au niveau nouvellement atteint.²¹ » (Becker 1963, p. 132)

Par ailleurs, Carter & Spence (2013) insistent sur l'importance croissante des critères économiques pour l'accession à l'association dans les Big 4 : la cooptation repose sur la capacité du candidat à convertir ses différentes formes de capitaux en capital économique au bénéfice de la *partnership*. Nous complétons cette vision en affirmant que cette conversion n'est possible que par le jeu bienveillant d'associés qui fournissent, à leurs poulains, les bons dossiers ou les opportunités qui leur apporteront la capacité de conversion. Le processus est éminemment politique et se produit au sein d'Ecuries informelles, dans de véritables jeux de pouvoir et travaux d'équipes. La pyramide hiérarchique des cabinets et le système du *up-or-out* qui l'organise, sont donc structurés par ces écuries, courants multiples qui organisent informellement le processus de promotion à l'association.

Dans ce chapitre, nous avons présenté une lecture interactionniste des carrières des associés d'audit dans les cabinets Big 4 en France en considérant la cooptation à l'association comme un processus inscrit dans la durée : ceci nous a permis de mettre à jour l'existence d'Ecuries au sein des cabinets, fonctionnant comme des filières stratégiques d'accès à la cooptation. Quasiment dès l'entrée dans le cabinet, et au plus tard au grade de manager, l'auditeur est

²¹ Le soulignage est le fait de l'auteur de cette thèse.

repéré par des associés organisés en Ecuries informelles, qui testent leurs poulains, avant de les proposer à l'association. Celui-ci, s'il accède à l'association en bénéficiant du soutien de ses mentors, leur sera redevable et confortera leur poids au sein de la *partnership* en leur accordant son soutien. On observe donc, au sein des cabinets, l'existence de courants historiques, culturels ou relationnels, que nous appelons Ecuries et qui structurent de façon informelle l'organisation et les processus de promotion au sein du cabinet. Cette prise en compte des Ecuries dans le processus de cooptation des associés, permet de dépasser l'idée de « moule » ou de stéréotype de l'auditeur, présent dans la littérature, qui standardisent les process et les identités, et de réintroduire les notions d'histoires et de cultures de travail, de reconnaissance de la marque ou de l'origine des auditeurs, qui sont si importantes dans la vie des cabinets d'audit. Produits de fusions multiples, les cabinets ont gardé des traces de ces histoires passées, dans les pratiques et les valeurs des auditeurs, et ces cultures et savoirs continuent d'imprégner les pratiques et les procédures des cabinets.

Dans le chapitre qui suit, nous allons désormais nous intéresser à l'organisation de la carrière des associés, au sein de la *partnership* et la façon dont on devient associé, une fois coopté à ce statut. Nous cherchons à comprendre quand, dans ce processus du devenir associé, l'individu devient associé et ce que recouvre cette identité pour lui et pour les autres.

SIXIEME CHAPITRE : Quand devient-on associé d'audit ? La construction de l'identité de l'associé d'audit dans les Big 4 en France.

Introduction

Le chapitre précédent nous a permis d'explorer le système de promotion à l'association et d'analyser en particulier le processus du « devenir associé » en amont de la décision de cooptation. En étudiant la décision de cooptation dans sa dimension longitudinale, on s'aperçoit qu'elle est le résultat d'un processus largement politique et informel qui nécessite un mentorat efficace bien que tacite, avant même que la décision ne soit prise. La nécessité d'entrer dans une Ecurie efficiente qui va porter le candidat à la cooptation est essentielle pour comprendre le fonctionnement des cabinets Big 4 et en particulier l'organisation des carrières en audit et elle met en évidence que le choix des cooptés se construit bien avant le jour de l'élection, dans un long processus de construction de carrière.

Toutefois, nous souhaitons confronter ces résultats à la notion de moule identitaire que nous trouvons dans la littérature notamment comptable. N'y-a-t-il pas un paradoxe à présenter d'un côté la construction identitaire de l'auditeur comme une standardisation des comportements et des valeurs selon un moule façonné par la structure organisationnelle (*up-or-out*) et, de l'autre côté, à envisager la cooptation comme un processus de construction de carrière où l'individu se doit d'être repéré, de se distinguer des autres, pour être choisi et soutenu au sein d'une Ecurie qui va le porter à l'association ? Par ailleurs, la littérature nous présente l'associé comme un personnage à part au sein du cabinet d'audit, tant par son rôle que par son statut ou son image. Nous nous étions d'ailleurs interrogés, à l'issue de notre revue de littérature, sur la pertinence d'extrapoler l'identité de l'auditeur, détaillée dans de nombreux articles, à celle de l'associé, relativement occultée dans les travaux de recherche précédents. Nous souhaitons donc, dans ce chapitre, étudier le processus de construction identitaire de l'associé d'audit au sein des cabinets Big 4, à partir d'une vision microsociologique et longitudinale des carrières des auditeurs dans ces cabinets, afin de comprendre quand on devient associé et selon quel processus.

Pour cela, nous proposons tout d'abord de confronter la notion de moule identitaire qui semble ressortir des littératures comptable et organisationnelle, avec nos résultats du chapitre précédent, qui mettent en évidence qu'on devient associé bien avant que la décision de cooptation soit prise. Alors que l'auditeur est censé se soumettre au moule identitaire façonné par l'organisation, l'associé en devenir se doit de faire face à l'injonction contradictoire de devoir d'une part se conformer à l'identité prescrite pour être reconnu comme auditeur mais d'autre part se distinguer des autres pour rendre visible son potentiel d'associable. C'est dans

ce processus et dans la résolution de cette injonction contradictoire que le futur associé construit son identité, en se reconnaissant lui-même comme un professionnel (Section 1).

Pourtant, l'analyse des discours des associés met bien en évidence un bouleversement identitaire au moment de la cooptation. Les interviewés soulignent tous un changement considérable de statut et d'image une fois « devenus » associés. Dans cette 2^{ème} section, et en nous appuyant sur les récits recueillis, nous confirmons que l'associé n'est pas un auditeur comme les autres, et qu'à ce titre, l'identité de l'auditeur n'est pas extrapolable à celle de l'associé, en particulier parce qu'il se produit, au moment de la cooptation, une modification de l'identité pour autrui. Alors que le changement identitaire se produit pour l'individu bien avant la décision de cooptation, celle-ci marque un autre tournant dans le processus de construction identitaire de l'associé : il est enfin reconnu comme tel par autrui et cette reconnaissance identitaire affecte son positionnement et sa façon de se reconnaître soi-même comme un professionnel. La cooptation ne marque pas une « rupture » identitaire, puisque le processus est engagé bien en amont de la décision et que l'associé se construit à partir des apprentissages de sa carrière d'auditeur et nous préférons parler de « conversion identitaire » pour analyser la « mue » de l'auditeur en associé. (Section 2).

Enfin, dans une dernière section, nous analysons le processus de promotion au sein de l'association, en mettant en évidence les mécanismes qui permettent aux associés d'être promus à des fonctions plus importantes. Nous identifions les mêmes procédés que ceux identifiés lors de la promotion des auditeurs à l'association, et en particulier, l'importance des soutiens au sein de groupes influents qui portent leurs candidats à des fonctions importantes pour des raisons essentiellement politiques. En fin de compte, le système des Ecuries perdure également après la cooptation et permet de comprendre le déroulement des carrières dans les cabinets Big 4 (Section 3).

Nous concluons sur l'organisation des carrières au sein des cabinets Big 4, avant de discuter nos principales contributions dans le dernier chapitre de cette thèse.

Section 1 : Devenir associé d'audit : se reconnaître soi-même comme un professionnel.

Alors que la littérature nous présente un auditeur dominé et façonné par la structure, les résultats du chapitre précédent nous montre un individu beaucoup plus acteur de sa carrière et en interaction avec la structure organisationnelle qui l'oriente dans des choix qui restent les siens. Cependant la conception d'un individu stratège se heurte à la notion de moule identitaire mis en évidence dans la revue de littérature (Chapitres 1 & 2), puisque celui-ci sous-entend que l'auditeur, au contact de la structure, standardise ses comportements et valeurs pour se conformer à l'identité prescrite, afin d'être considéré comme un professionnel (Grey 1998). Nous confrontons donc, dans cette section, les deux approches afin de mieux cerner le processus de construction identitaire de l'auditeur, engagé dans le processus du « devenir associé ». Dans une première partie, nous montrons en quoi le moule identitaire reste présent dans le discours sur l'identité de l'associé et dans la définition théorique de qui il est et ce qu'il fait. Toutefois, cette notion théorique et ce discours idéalisé ne résiste pas à l'épreuve du terrain et au déroulé empirique des histoires de vie racontées par les associés décrivant leur parcours (Partie 1). L'auditeur fait finalement face à une injonction contradictoire, entre les discours qui lui enjoignent de se conformer à l'idéal-type de l'auditeur et la pratique informelle qui lui intime de se distinguer des autres pour se faire repérer par la « bonne » Ecurie. C'est dans la résolution de cette injonction contradictoire que l'auditeur construit son identité (Partie 2).

1. Les discours face à l'épreuve de la réalité

Lors des revues des littératures comptable et organisationnelle, nous avons vu émerger l'idée que la structure est dominante et façonne le professionnel selon des comportements et des valeurs standardisés, en nous présentant le professionnel comme se référant à un idéal-type (Grey 1998 ; Kosmala et Herrbach 2006), ou comme le produit du moule (Kumra et Vinnicombe 2008) : il découle de cette littérature que devient alors associé le meilleur « non-associé » parmi les auditeurs candidatant à la cooptation, ou bien le produit de la structure organisationnelle construite par le *up-or-out*.

A l'issue de cette revue de littérature, nous contestons l'idée d'un associé stéréotypé, en nous inspirant de notre expérience professionnelle et de notre intuition d'une hétérogénéité de la

population des associés sur le terrain et nous faisons l'hypothèse d'une modification identitaire au moment de la cooptation, pour expliquer le contraste entre une population formatée et les différences identitaires et fonctionnelles de la population des associés ; nous proposons alors d'explorer le processus de cooptation à l'association afin de mieux définir le processus du « devenir associé ».

Nous avons alors interrogé les personnes rencontrées sur « qui sont les associés d'audit dans les cabinets Big 4 ? », en nous focalisant, dans un premier temps sur le processus de cooptation. Dans l'analyse des récits dans leur globalité comme dans les réponses aux questions directes concernant les critères de cooptation, il semble que la recherche de la personne idéale, qui aurait toutes les qualités requises sans défaut majeur, soit également un objectif poursuivi par les associés.

« R : quels sont les déterminants du passage à l'association ?

P4 : (...) il faut des gens avec des personnalités construites. Qui rayonnent... vis à vis de leurs équipes, vis à vis de leurs clients, des gens qui s'imposent, qui donnent envie à leurs équipes, qui soient respectés de leurs clients et pour ça il faut des personnalités construites et mures... et surtout pas des gens tristes. Ça ne sera ni un hyper technicien, ni un hyper commercial, ça sera un petit peu tout ça. Quelqu'un de très volontaire, qui a fait à mon avis, beaucoup de missions différentes, qui a vu beaucoup de secteurs différents, beaucoup de pays différents, qui connaît bien notre réseau... qui connaît bien nos clients, qui est très réactif, qui est prêt à sauter dans le 1er avion s'il faut... mais qui sait avoir une vie à côté, parce qu'on veut des gens équilibrés et ça franchement, ce n'est pas de la langue de bois parce que c'est vraiment un des critères numéro un... Vous savez un associé, c'est... il faut être enthousiaste ! » (P4, CabA).

Exprimé différemment, on retrouve dans le verbatim suivant, cette idée de portrait-type, qui n'existe pas dans la réalité, mais qu'on cherche à approcher au maximum :

« R : pour conclure, qu'est ce qui fait que qqn devient associé ?

(...) P3 : je pense que c'est un peu le mouton à 5 pattes qu'on a décrit. Il y a les compétences humaines, enfin managériales, d'encadrement d'équipes, tout ce qui est partage des valeurs du cabinet, ça paraît un peu pompeux et théorique, mais ça s'apprécie au quotidien en fait, tout au long de vos années de senior manager vous partagez ces valeurs d'intégrité et d'éthique, (...). Ensuite il y a tout ce qui est

compétences, euh... donc relations humaines d'encadrement d'équipe et de contact client. (...). Ensuite les compétences techniques. Et puis l'envie d'aller présenter [CabC], enfin toute la démarche commerciale en fait. (...) ça veut dire qu'il faut bien connaître [CabC], quels sont les services de [CabC], comment est organisé le réseau et ensuite il faut aller savoir le vendre. Et ça les gens sont plus ou moins armés. Donc je pense que... c'est un peu tout ça, donc il ne faut pas qu'il y ait de points... de grosses faiblesses sur un de ces points.» (P3, CabC).

On rejoint l'idée du « *corporate clone* » (Covaleski et al. 1998) évoqué dans la littérature, qui enjoint les auditeurs à se conformer à cette image idéale, comme critère de réussite dans le cabinet. Combiner des qualités techniques, relationnelles, managériales, et commerciales dans un profil sans faute apparaît théoriquement comme un gage de réussite. Cela est présenté comme le profil idéal dans une carrière type d'auditeur. Le flou autour de critères de cooptation instables et informels entretient également le mythe de l'associé idéal.

Il nous semble alors que le « moule » identitaire que nous avons identifié dans la littérature sur l'auditeur, reste présent dans les discours sur l'identité de l'associé et dans la définition théorique de qui il est et de ce qu'il fait. Qu'en est-il dans la pratique ? Est-ce vraiment l'auditeur qui se conforme à l'idéal prescrit qui réussit à être coopté ?

Nous avons alors analysé les parcours des associés interviewés, que nous avons confrontés avec leur discours sur le profil type. Les associés ne sont alors pas en mesure de reconnaître qu'ils correspondent à l'idéal-type, et pour justifier de leur cooptation, invoquent le côté particulier de leur parcours individuel. Ainsi, régulièrement, les associés évoquent-ils leurs parcours atypiques. La majorité des associés interviewés semblent se vivre comme des exceptions à ce parcours standardisé et à ce formatage identitaire.

« Vous savez, moi, j'ai une carrière atypique » (P6, cabB)

« Bon, moi, j'ai un parcours un peu spécial » (P11, cabA)

P4 confirme qu'au grade d'associé cette hétérogénéité est nécessaire, et « construite » pour répondre aux différentes missions remplies par un cabinet d'audit.

« Il faut de tout dans une communauté d'associés car les clients sont multiples. Il n'y a pas de portrait-robot de l'associé, mais il n'y a pas non plus de typologie. Les associés ont des compétences commerciales, des compétences en termes de gestion des ressources, des compétences techniques. Un associé ne peut pas être associé s'il n'a pas toutes ces compétences. Naturellement, certains associés développent un ou plusieurs de ces aspects. » (P4, cabA).

C'est alors que les parcours atypiques sont valorisés, car ils mettent en avant la capacité de l'individu à prendre des risques, à dépasser sa zone de confort pour servir le cabinet. Tous les associés interviewés ont dans leur parcours, une expérience atypique, particulière, qui les met en valeur et leur donne quelque chose que les autres n'ont pas. Par exemple, P2 est devenue la référente sur le secteur aérien en France vis-à-vis de l'international pour l'audit et le conseil, P5 est anglais et a de ce fait, un excellent réseau international, P6 est en charge d'importantes fonctions RH, P9 a une capacité de développement commercial reconnue, P12 a développé un réseau fort avec les bureaux partenaires de la zone Europe, P11 et P13 ont tous les deux développé un portefeuille solide et en croissance sur l'Afrique.

L'individu est donc à la recherche de « stratégie » de contournement pour justifier de sa non-conformité avec l'idéal-type prescrit, et se vit donc, à titre personnel, comme une exception au modèle idéal.

Emerge alors du terrain une injonction contradictoire, faite aux associés en devenir, d'une part de se conformer à l'idéal-type théorique de l'associé véhiculé par les discours ou la littérature, et d'autre part, du besoin et de la nécessité de se distinguer des autres pour être coopté.

« Alors de toute façon pour passer à l'association, il faut savoir se distinguer des autres. » (P2, CabC).

2. Résoudre l'injonction contradictoire

Une partie des résultats de notre étude empirique, que nous avons précisée lors du chapitre précédent, montre que le processus de cooptation s'organise autour d'Ecuries informelles qui structurent le processus de cooptation, bien avant le jour de l'élection. Pour entrer dans ces Ecuries, le futur candidat doit se positionner en tant qu'associable et pour cela, se rendre visible en prenant des risques ou bien en se spécialisant, dans le but de se distinguer des autres pour se faire remarquer (cf chapitre 5 section 2). La mise en évidence des Ecuries montre que le

processus se construit au fur et à mesure, et par conséquent, que la construction de la carrière de l'associé commence bien en amont de la décision de cooptation, dans une interaction entre les choix de l'individu et les opportunités que lui offre la structure (cf chapitre 5 section 3).

L'auditeur est alors soumis à une **double injonction** : d'une part celle de se conformer à l'idéal-type du professionnel afin d'en acquérir l'identité et d'autre part, se distinguer des autres pour se faire repérer dans une Ecurie qui le portera à l'association. Pour devenir associé, il doit en quelque sorte dépasser l'idée de standardisation identitaire, se mettre en danger ou se faire repérer en tant que professionnel.

« P9 : Vous savez on dit toujours qu'il faut sortir de sa zone de confort. Moi je crois que ma zone de confort j'en suis sorti au bout de 3/4 ans d'audit. C'est à dire que quand vous faites un changement de métier, parce que franchement les Transactions ça n'a rien à voir avec l'audit, vous changez, vous sortez de votre zone de confort, quand vous changez de cabinet vous ressortez, après vous rechangez... c'est-à-dire que tous les trois/quatre ans j'ai complètement changé... j'ai fait des choix de rupture en fait... »

R : et vous pensez que ça a favorisé votre parcours ?

P9 : ah clairement. Je ne dis pas que c'est forcément totalement déterminant mais je pense que clairement c'est un énorme atout. » (P9, CabB)

Cependant, à aucun moment cette injonction contradictoire n'est véritablement exprimée ou bien officiellement traduite. Il s'agit, pour l'auditeur, de comprendre le jeu politique de la construction de carrière et de se positionner vis-à-vis des Ecuries aptes à le repérer.

« Donc j'ai eu beaucoup de chance à ce moment-là, j'ai eu aussi une compréhension politique du système, qui a fait que je me suis bien positionné entre les différents courants ; et c'est extrêmement important pour l'évolution dans ces cabinets là c'est la dimension politique. Qui est valable dès le départ, ceux qui n'ont pas compris ça, ne peuvent pas réussir ou en tout cas se mettront plus facilement dans des situations difficiles, dans des situations moins positives en termes d'évolution. » (Ext8, CabA).

Tous les auditeurs ne comprennent pas nécessairement ce jeu politique et l'existence d'un système parallèle informel d'évaluation ou de mentorat vis-à-vis desquels il faut se positionner. Certains cherchent alors à se conformer à ce que la structure semble valoriser au travers du système d'évaluation officiel. Bien notés, ils se coulent dans le moule de l'auditeur parfait décrit

par la littérature ou dans les discours officiels. Toutefois, ce ne sont pas ces profils qui sont repérés pour la cooptation, comme nous l'a enseigné la mise en évidence du système des Ecuries.

« J'ai toujours eu des évaluations parfaites... je ne me posais pas de questions. Je faisais bien ce qu'on me demandait, les gens avaient l'air content, moi j'aimais bien ce que je faisais. Je n'ai pas vraiment compris pourquoi, à un moment, on m'a dit que ça allait être dur de continuer comme ça, avec moi. J'ai vu des gens moins bien notés que moi rester et moi, on me demandait de partir... ce système est pourri parce qu'on ne promeut pas ceux qui répondent aux critères de performance évalués... » (Ext5, cabA)

« On est déjà orienté business c'est-à-dire qu'en S3 on commence à pouvoir vendre des petites missions complémentaires, on est mis en valeur pour ça, on nous encourage à développer notre réseau même si c'est pas... alors le problème c'est que ça ne se fait pas de façon officielle et de façon préparée, ça se fait : on comprend ou on ne comprend pas²². Certains SM n'ont aujourd'hui toujours pas compris, j'ai des copains ils n'ont pas compris que ça passait par le développement, « je fais bien mon job, je fais tout mais on m'a dit d'aller voir ailleurs » mais oui, mais parce que tout le monde fait bien son job en audit, à peu près et tout le monde est à peu près technique et puis de toute façon on a la direction technique, on a des équipes, on peut recruter des mecs... ce qui manque c'est la fibre commerciale, le développement et donc, ce côté commercial on comprend... alors tout le monde je pense le ressent mais de le comprendre clairement et se faire un plan de développement, on s'en rend compte trop tard, on s'en rend compte en SM1. » (Ext8, CabA)

Par conséquent, pour être visible et se faire repérer, il faut savoir « sortir du moule » et s'affirmer en tant que potentiel futur associé, en se positionnant sur une niche qui paraît intéressante ou bien en comblant les besoins de la BU ou d'un associé particulier. Cette injonction reste officieuse et n'est pas le fait du parrain officiellement attribué par le cabinet. L'auditeur procède plus par mimétisme en observant ses mentors.

« En fait les parrains n'ont pas beaucoup de temps pour s'occuper du parrainage et des profils comme moi les parrains ils n'ont pas beaucoup de temps à passer dessus. On n'a

²² Le soulignage est le fait de l'auteur de cette thèse

pas trop de problèmes, on a compris à peu près tout seul, enfin en tout cas ils n'ont pas de discours vis à vis de ça... ils n'ont pas de discours type « tu veux passer une bonne année ? C'est ça qu'il faut faire ? Tu veux en plus te projeter encore plus loin ? C'est ça qu'il faut faire. » Ce n'est pas si transparent que ça... moi j'ai compris en regardant faire des associés, des seniors managers, ... » (SM5, cabA)

On a alors affaire à un sujet qui est actif dans la négociation de son parcours vers l'association. C'est à lui de prendre conscience du besoin de se mettre en valeur, mais également de choisir avec intelligence ses alliances pour la suite. Il y a une véritable interaction entre le « poulain » et son « Ecurie ».

« Quand je développais, c'était toujours sur ma propre initiative... en mettant toujours des associés dans la boucle, en choisissant toujours l'associé quand je rencontrais tel ou tel client, parce que ça faisait partie de ma comm' propre... ça faisait bien vis-à-vis de l'associé. C'est clair. C'est pour cela qu'il faut les choisir ! Tu choisis à qui tu donnes. Au même titre qu'ensuite, les associés choisissent ceux à qui ils donnent des dossiers quand ils passent associés. » (P16, cabE)

Les associés interrogés sur leur propre parcours évoquent tous ce moment où ils ont pris conscience qu'il fallait que quelque chose change, dans leur attitude et dans leur relation avec la structure. Il se produit, à un moment du parcours de ceux qui deviennent associés, un « déclic », une prise de conscience qu'il faut qu'ils deviennent acteurs de leur propre trajectoire, et qu'ils montrent leur capacité à devenir associé. A un moment donné, le plus souvent en fin de manager ou début de senior manager, ils se projettent dans le rôle de futur associé, et se doivent alors de montrer aux gens qui leur font confiance et qui vont porter leur candidature, qu'ils sont capables d'exercer des fonctions de dirigeants et de devenir associé.

« Et puis il y a un moment où je me suis dit « non mais là ça ne va pas, si tu veux être associé, il faut que tu montres que tu as envie d'être associé... ». Le problème c'est qu'il faut que tu montres... il faut montrer que tu as envie... et ce que je viens de te décrire comme comportement ça ne suffit pas. Là tu es un peu passivement en exécution avec ce comportement, alors qu'il y a un moment il faut dire « non mais attendez, moi, je veux être votre égal, je veux travailler avec vous, pas pour vous. Je veux être votre associé ». Associé c'est un mot très fort ! Ça veut dire qu'on s'a-sso-cie, et j'ai mis très longtemps

à percevoir la portée de ça... et dès lors que je l'ai compris, je me suis dit « go » !... »
(P10, CabA)

« Après bon je pense qu'avant c'est un peu tôt pour penser à devenir associé...non mais par contre, au bout de manager 3, donc au passage SM, ça devrait être déjà une préoccupation parce qu'en fait comme pour le passage associé, on attend un certain niveau d'expérience en fait donc ça veut dire faire passer des gens sur des dossiers qui apportent cette expérience pour devenir associé²³. Et donc il y a un travail de planning d'affectation des dossiers qui est important en fait... et ça il faut y penser avant et préparer les gens le plus tôt possible si on veut organiser tout ça ! (P3, CabC)

Se projeter dans l'association se traduit par un changement d'attitude. L'individu devient acteur de sa propre carrière, et non plus uniquement le produit de la structure. En termes interactionnistes, il nous semble que l'auditeur devient associé au moment où il reconnaît sa capacité à devenir professionnel. En se reconnaissant soi-même comme un professionnel, il devient moteur dans les changements à accomplir pour que les tiers le reconnaissent à leur tour ainsi. Ces résultats sont cohérents avec la notion d'Ecuries définie dans le chapitre précédent. Le processus de cooptation commence bien avant la prise de décision finale, par le repérage, par les mentors de poulains à soutenir. Mais pour être repéré, l'individu se doit de mettre en avant ses qualités de futur associable et donc de sortir du moule de l'auditeur idéal pour se mettre en danger et faire des choix de carrière en fonction des opportunités qui se présentent.

« Le passage à l'association, alors, moi je suis arrivé en avril/mai 2005 et associé c'était en juin 2009 mais avec un processus qui s'est achevé en fin 2008/début 2009. Entre les deux, au début j'ai pris les clients qu'il y avait au début et puis progressivement comme ça se passait pas mal, on m'a donné les clients plus importants, les grands clients internationaux et qui permettent de dire « c'est quelqu'un qui tient la route et on peut lui faire confiance et quelque part, on lui laisse un peu la possibilité de montrer un potentiel pour prétendre après à la cooptation. » » (P9, CabB).

Le devenir associé se présente donc comme une interaction entre d'une part des associés qui repèrent leurs poulains, en les exposant à des risques croissants pour que ceux-ci fassent leurs

²³ Le soulignage est le fait de l'auteur de cette thèse.

preuves, et des futurs candidats qui s'exposent pour se distinguer des autres en se projetant dans le rôle de l'associé qui pourrait être le leur, par la suite.

« R : comment se passe le passage à l'association ? Quand et comment avez-vous senti que ça pouvait se faire ?

P8 : ah bah parce qu'on en parlait... moi quand je me suis interrogé j'ai parlé avec des jeunes associés, des moins jeunes aussi, et... voilà c'était un dialogue... c'était bon, moi si je reste c'est pour être associé, est ce que j'ai une chance d'être associé, oui/non, si oui à quel horizon, est ce que l'horizon me convient et pour faire quoi, voilà... donc assez vite j'ai entendu oui et j'ai entendu telle année. » (P8, Cab B)

« R : donc en fait la population SM ce ne sont que des gens qui ont les qualités pour devenir associé ? Qu'est ce qui fait alors que certains ne passent pas ?

P10 : je pense que c'est là que... C'est juste la capacité, je pense, à ce que les gens aient envie que tu deviennes leur associé. C'est donner envie de devenir leur associé, et c'est très compliqué et très immatériel... il n'y a aucun critère matériel, il n'y a aucun caractère objectif. Je pense que c'est la capacité d'empathie, la capacité d'entraînement... La capacité à se comporter comme un associé... » (P10, CabA)

Dans cette première section, et à partir des entretiens réalisés et des verbatim collectés, nous dévoilons une partie du processus du devenir associé. Alors que la littérature nous présente un auditeur façonné par la structure et contraint de se couler dans le moule de l'idéal-type pour devenir professionnel, nous allons plus loin dans l'étude de la construction identitaire des auditeurs dans les cabinets Big 4, en montrant que pour devenir associé, l'auditeur doit justement sortir de ce moule d'exécutant parfait pour devenir acteur de sa propre carrière, en interaction avec la structure organisationnelle et les associés qui le soutiennent. En prenant conscience de l'injonction contradictoire à laquelle il est soumis pour devenir associé, l'auditeur doit, bien avant la décision de cooptation, se positionner comme un futur candidat en se reconnaissant lui-même comme un professionnel (Dubar 1991). L'associé n'est donc pas le produit du moule évoqué dans la littérature, et il n'est pas un auditeur comme les autres : il nous faut alors continuer à analyser le processus de construction identitaire de l'associé dans les cabinets Big 4.

Section 2 : Devenir associé d'audit : être reconnu par autrui comme un professionnel

En confrontant la notion de moule identitaire identifiée dans notre revue de littérature axée sur l'identité des auditeurs dans les cabinets Big 4 et les verbatim recueillis sur le terrain auprès des 41 auditeurs ou ex-auditeurs interrogés, nous avons mis en évidence que l'auditeur est soumis, au cours de sa carrière, à des injonctions contradictoires qu'il doit résoudre en se positionnant comme un professionnel et en tentant de se faire reconnaître comme tel. On « devient » associé en se convertissant à une nouvelle identité, celle de l'associé, qui est à la fois leader, auditeur et entrepreneur.

Toutefois, si l'incorporation de l'identité de l'associable constitue une étape essentielle, un « *turning point* » dans le processus du devenir associé, est-il réellement suffisant pour considérer le candidat comme s'étant « converti » à l'identité de l'associé ? Que ce soit dans la littérature ou dans notre expérience du terrain, il nous semble qu'il se produit, au moment du passage à l'association, un bouleversement identitaire que nous souhaitons explorer plus avant, dans cette 2^{ème} section.

Dans un premier temps, nous mettons en évidence, à partir des entretiens recueillis auprès des associés interrogés, la rupture qui se produit au moment de l'association et qui est exprimée par les associés ou ex-associés quand ils parlent de leur expérience. Il apparaît clairement que l'associé n'est pas un auditeur comme les autres et qu'on ne peut négliger ce « passage » dans l'étude du processus de construction identitaire de l'associé (Partie 1).

Dans un second temps, nous proposons de creuser cette idée de bouleversement, pour comprendre ce qui change dans l'acquisition du statut d'associé. En effet, les discours révèlent un changement d'image essentiellement, une distinction dans le regard des autres. Nous traduisons, en termes interactionnistes, cette « rupture » formulée par les interviewés comme une modification dans l'identité pour autrui qui marque alors un nouveau *turning point*, qui vient compléter le processus de conversion identitaire de l'auditeur en associé (Partie 2).

1. Un « bouleversement » identitaire

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence que le système des Ecuries structurait le passage à l'association bien en amont de la décision et la section précédente a montré que les auditeurs doivent en effet résoudre l'injonction contradictoire qui leur intime d'une part de se conformer à ce qu'on attend d'un auditeur et d'autre part de se distinguer des autres pour se faire repérer comme futur associable. Pour dépasser ce paradoxe, il leur faut réaliser l'importance d'intégrer une Ecurie pour être promu et pour cela, se reconnaître comme des professionnels associables.

Pourtant, même si cette identité pour soi semble essentielle dans le processus de construction identitaire des associés et intervient en amont de la décision de cooptation, elle ne semble pas suffisante pour comprendre dans sa globalité le processus du « devenir associé » dans les Big 4. Au moment où la décision de cooptation est prise et rendue officielle et que l'auditeur parvient au grade d'associé, il évoque une « rupture » dont nous voulons rendre compte ici.

Tout d'abord, alors que la littérature organisationnelle présente la carrière des auditeurs comme un mouvement progressif vers le haut de la hiérarchie, structurée par le système du *up-or-out*, nous souhaitons inverser cette perspective, pour ne plus considérer l'association comme un aboutissement de carrière. Ce point de vue est confirmé par nos premiers résultats empiriques, les associés évoquant le commencement d'une nouvelle carrière, une fois promus.

« C'est-à-dire que pendant très longtemps on a considéré que quand on était associé on était arrivé, alors que le message c'est vraiment : quand vous êtes associé, vous recommencez. Et il y a même des gens qui nous disent : ah oui, on recommence, on recommence même à zéro. » (P6, cabB)

« Ah oui, oui, bin là, je dirais c'est vraiment une nouvelle carrière qui commence, c'est un peu effrayant au début, pas tellement par la tache parce que finalement la tache on en a un apprentissage très progressif et le métier d'associé finalement quand on est coopté, on sait, on maîtrise, vraiment on maîtrise donc on n'est pas inquiet pour ça... peut être ce qui est le plus, un peu, angoissant, c'est de se dire : maintenant quoi ? (...) Il n'y a plus cette espèce de course en avant, de progresser dans les échelons, donc ça c'est un peu... donc on se dit je ne vais quand même pas rester comme ça dans ce même fauteuil pendant 25 années ou plus... ». (P7, cabA).

Dans le dernier verbatim de P7, on note que ce n'est pas sur le contenu ou sur les capacités à exercer la fonction d'associé que se situe le changement, ces acquisitions de compétences ayant déjà été validées au moment où l'auditeur, se reconnaissant lui-même comme un professionnel, cherche à se rendre visible pour intégrer une Ecurie qui le promeuve. Il s'agit plus d'un changement de perspective, l'ascension de la pyramide étant achevée. Nous verrons, dans la section suivante, comment l'associé va alors gérer la poursuite de sa carrière.

« Alors si je veux être très honnête, le jour où j'ai été cooptée, j'ai eu tout à coup un grand spleen... Le soir même, je me suis dit : « mais maintenant qu'est-ce que tu vas faire pendant toutes ces années ? » donc j'avais 34 ans « Tu as 30 ans à faire, qu'est-ce que tu vas faire pendant 30 ans ? » et en fait le soir même j'ai eu un espèce de truc de me dire « voilà, je suis arrivée, j'ai eu ce que je veux, et maintenant, so what ? » » (P22, CabA)

Interrogés sur le passage à l'association les associés évoquent une rupture, et parlent de « transformation » ou de « cap déterminant ».

« Associé, oui, ça c'est sûr c'est une rupture parce que là il n'y a plus personne au-dessus. Parce que c'est vrai que quand on est SM c'est encore confortable parce qu'on a toujours la personne au-dessus... c'est vrai que moi mon année la plus difficile ça a été ma 1^{ère} année d'associé. Parce qu'effectivement là, on n'a plus le filet de sécurité, donc là, on prend la décision, on prend la décision... même si, voilà on échange avec les autres associés. Mais c'est vrai que la 1^{ère} année d'associé c'était ... la rupture ! Mais sur le reste, non, ça s'est fait assez... ouais, dans la continuité... » (P2, Cab C)

« Etre associé ce n'est pas la continuation d'un parcours, il y a une rupture. C'est-à-dire que c'est complètement différent d'être, enfin oui y'a une rupture, on devient actionnaire, on n'a plus personne à dire « c'est de leur faute et pas de la mienne »... » (P6, CabB)

« Ah non, c'est vraiment différent d'être associé ! Oui ! Déjà, vous signez, ça change tout... (...) en plus en France le Commissaire aux comptes il a des responsabilités pénales donc si vous voulez et quoiqu'on en dise, c'est quelque chose que les gens ont en tête... (...) c'est quand même différent d'être associé, à ce niveau-là et puis aussi dans ce que vous savez de la firme, de votre pouvoir d'influence, voilà. Il y a beaucoup beaucoup de différences... » (P8, cabB).

Pour la plupart, ils soulignent la responsabilité de signer et d'engager leur responsabilité pénale et l'image du cabinet mais également la fin de la pyramide hiérarchique. En arrivant en haut de la pyramide, ils ne cessent pas d'évoluer, mais ils se doivent d'évoluer différemment. C'est dans cette différence que se situe le deuxième *turning point* de la conversion identitaire de l'auditeur en associé.

Par conséquent, même s'il se produit un « *turning point* » identitaire en amont de la cooptation, il s'en produit de nouveau un au moment de la cooptation, complétant le processus de conversion à l'identité de l'associé.

Mais qu'est ce qui change réellement pour les associés ? Dans les faits, tous soulignent la responsabilité de la signature. Un associé devient en effet celui qui signe les comptes, au nom du cabinet. Pour cela il engage sa responsabilité pénale.

« R : le contenu de travail ne change pas beaucoup alors ? »

P13 : Ce qui change beaucoup c'est que tu signes... la 1^{ère} fois ça fait un peu trembloter d'émotion ! » (P13, CabA)

Le système de rémunération également change, puisque l'associé devient actionnaire du cabinet et achète pour cela des parts du capital.

« Donc ensuite quand tu es coopté, tu deviens associé et puis très vite on te fait signer des documents juridiques, et au niveau capitalistique, la mise d'entrée est autour de 60 000 / 70 000 euros, mais tu n'es pas forcé de payer cash, tu payes par emprunt, tu as un emprunt, en fait tu ne vois rien, tu ne payes rien... » (P13, CabA)

Il est ensuite rémunéré en fonction des résultats de la firme.

« Par définition le résultat de la firme est égal à zéro. Puisqu'on distribue tout aux associés. Donc les années où ça va très bien, ça va très bien, les années où ça va très mal, bah les associés ils vont... enfin, si vous voulez, en 2002, dans toutes les firmes d'associés, les associés ils ont paumé du fric parce qu'il a fallu qu'ils remettent du capital. » (P6, CabB)

Pourtant ce ne sont pas ces différences factuelles et concrètes qui sont évoquées par les associés quand ils parlent de « rupture ». Par ailleurs, tant qu'ils ne sont pas associés, les auditeurs n'ont pas connaissance de la réalité du statut d'associé (rémunérations, évaluations, ...), ni les attributs du pouvoir afférents (pouvoir de signature, pouvoir de cooptation, détention d'actions). C'est une fois associé, une fois le statut acquis, qu'ils découvrent la réalité du métier et ses aspects concrets.

« R : il y a une vraie différence entre manager et associé ?

P6 : ah c'est fondamental... (...) Alors c'est marrant parce qu'il y a plein de choses que vous essayez de dire quand les gens passent associés (...) et eux, ils nous regardent en nous disant « hé, c'est pas à moi que tu vas faire ce truc... » et après vous en récupérez certains qui 6 mois après vous disent « ah j'ai quand même l'impression d'avoir perdu mes copains »... ou « ah oui mais alors maintenant, quand j'ai un jour où je vais de travers tout le monde me le fait remarquer » etc... bah oui parce que ça change au niveau des gens (...) mais ça c'est hyper compliqué d'expliquer ça à quelqu'un tant qu'il n'a pas vécu quelques mois d'associé. » (P6 cabB).

Comme ce verbatim le confirme et comme nous le pensons à l'issue de l'analyse de nos entretiens, ce qui change fondamentalement, au moment de la cooptation, c'est le « *regard des autres* » qui influence profondément le processus de construction identitaire de l'associé.

Si nous avons montré, dans la première section de ce chapitre, que l'inscription dans le processus de cooptation marque un premier *turning point* dans la carrière de l'auditeur, nous montrons dans cette deuxième section que la cooptation et l'accession officielle au statut d'associé marque un second *turning point*. Les personnes interrogées évoquent même une « rupture ». Cependant, notre lecture théorique des entretiens recueillis nous amène à contester le terme empirique de « rupture ». En effet, l'associé reste un auditeur avant tout, dans le contenu de son travail comme dans sa participation à l'équipe d'audit. Toutefois, ce n'est pas un auditeur comme les autres, par la différence de statut qu'il acquiert en étant coopté et par le changement que cela implique dans le regard des autres. Par conséquent la cooptation ne marque pas une rupture franche et nette mais plus une « conversion » à une nouvelle identité, qui a commencé en amont du processus et se poursuit au moment de la cooptation.

2. La construction de l'identité pour autrui

L'auditeur devient officiellement associé après la décision de cooptation prise par les associés du cabinet. Ce processus d'élection n'est pas neutre, puisqu'il s'agit avant tout de la reconnaissance par les pairs de la capacité d'un auditeur à rejoindre la communauté des associés. Cette reconnaissance par l'ensemble des pairs valide le repérage du poulain par son mentor, mais on a vu, dans le chapitre précédent, que les associés votent le plus souvent pour le mentor en qui ils ont confiance, plus que pour le candidat qu'ils connaissent parfois à peine.

Toutefois, il se produit une modification de l'image de l'individu, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cabinet. De façon anecdotique, on peut par exemple illustrer ce changement de statut par le fait que dans les cabinets, les collaborateurs se tutoient mais vouvoient les associés. Ces derniers jouissent donc d'un statut particulier.

« On est dans un cabinet donc le titre ouvre les gens aussi... les gens ne vous parlent pas de la même manière... juste pour rire, quand vous êtes nommé dans l'encadrement, c'est à dire à partir de chef de groupe à l'époque, vous passez du vous au tu. (...) Le lendemain la personne qui a 60 ans et qui est associée de machin vous tutoie... » (P14, CabC)

« Le jour où vous passez associé, vous le sentez. On vous écoute. Vous faites la même réunion, à deux semaines d'intervalles, il y en a une où globalement on vous coupe la parole et l'autre, non. C'est aussi simple que ça... » (P11, CabA)

En interne, le regard des collaborateurs change car l'image que le statut d'associé confère apporte prestige et reconnaissance.

Quand ils passent associés, par exemple, on leur explique que l'image a énormément d'importance et en particulier l'image d'eux, ils ne vont pas pouvoir garder la même image d'eux que ce qu'ils avaient avant. Parce que forcément, dans le regard des autres, le fait qu'ils soient passés associés va changer quelque chose... Donc il faut aussi que vous changiez votre propre image de vous-même parce que vous avez une position, vous avez un truc de positionnement... » (P6, cabB)

« Et à mon point de vue, c'est un peu prétentieux de le dire, mais l'exemple, celui vers qui les équipes se tournent, c'est l'associé. Si jamais l'associé ne projette pas une image

positive, après c'est fini... il faut des gens qui ont une gueule, qui ont un peu de tenue, qui aient des valeurs évidemment, etc mais pas que pour une question de fronting clients. » (P10, CabA)

De la même façon, vos pairs vous considèrent désormais comme quelqu'un des leurs, l'associé fait alors partie d'une communauté à part entière.

« Les gens ne m'ont jamais dit « je ne veux pas te parler parce que tu n'es pas associé » mais il y en a un certain nombre qui étaient contents que je le devienne parce que ça mettait les formes, vous voyez ? » (P14, CabC)

La reconnaissance du statut chez les clients est également en jeu dans le processus de conversion identitaire.

« Si ça ne change quasi rien en salaire tout ça, en termes d'image vis-à-vis de l'extérieur, vis-à-vis des clients, là c'est important. « Ah alors on est encore SM, et vous passez quand partner ? ». Une fois ça va, deux fois, trois fois, il y a un moment où finalement c'est qu'il ne peut pas, enfin bon, dans la tête du client... » (Ext9, CabA)

« Nos clients sont des directeurs financiers, donc ils ont cette culture, ils savent très bien comment ça se passe chez nous, certains, même beaucoup sont passés par les cabinets. Mais oui, ça change dans la vision des autres, on ne te parle plus de la même façon, le client il sait que c'est toi qui signes et qu'il doit bien te traiter ! » (P10, CabA)

En prenant le statut d'associé, l'auditeur vit un « *turning point* » identitaire qui cette fois-ci, est provoqué par la modification de son image et par la reconnaissance d'autrui vis-à-vis de son nouveau statut. Il construit ainsi son « identité pour autrui » (Dubar 1991).

« Est ce qu'il se passe quelque chose ? Oui, c'est sûr... il se passe quelque chose... déjà en interne la vision des gens n'est plus la même. Et la vision des clients est fondamentalement différente aussi, car il y a quand même un certain statut auquel tu accèdes... c'est de l'inconscient collectif... c'est marrant d'ailleurs parce que la même personne du jour au lendemain a un statut et pourtant c'est celle que les gens ont connu depuis 10 ans. » (P4, CabA)

En conclusion, l'auditeur ne devient associé que quand il complète définitivement sa conversion identitaire en obtenant la reconnaissance de son identité par autrui.

A l'issue de cette étude empirique, il nous apparaît que le processus de construction de l'identité de l'associé est comparable à une conversion identitaire (Hughes 1958), qui se déroule en deux tournants biographiques ou *turning points* : le premier dans la reconnaissance de l'individu de son « identité pour soi » d'associé. Soumis à l'injonction structurelle de se couler dans le moule du professionnel de l'audit, il choisit alors de se distinguer des autres pour se faire repérer par un mentor et intégrer une Ecurie qui le mènera à l'association. Dans un deuxième temps, la cooptation lui permet d'accéder à une « identité pour autrui » d'associé, que lui confère son statut officiel. Reconnu comme tel, il se convertit alors une nouvelle identité, qui n'est pas en rupture avec la précédente. L'associé reste auditeur, mais il devient également associé.

Section 3 : L'organisation de la partnership : une vision de « l'après »

Dans une perspective interactionniste, nous souhaitons considérer le devenir associé comme un processus longitudinal, inscrit dans la durée d'une carrière. Nous avons ainsi, en suivant cette grille de lecture théorique, souligné la double modification identitaire qui conduit à la conversion de l'auditeur en associé, en identifiant la construction de l'identité pour soi au moment de l'entrée de l'auditeur dans une Ecurie puis de l'identité pour autrui au moment de la cooptation. Suivant cette vision théorique, il nous faut également considérer que le devenir associé se poursuit après la cooptation, dans l'apprentissage d'une nouvelle identité, et dans la découverte d'un nouveau statut. Dans cette dernière section, nous cherchons alors à comprendre l'organisation de la communauté des associés, et notamment le processus de promotion au sein de la *partnership*. Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre comment s'organise la communauté des associés, en termes de répartition de tâches, de responsabilités et de pouvoir. Plus qu'une typologie des associés ou de leur rôle déjà entrevue dans la littérature (Baker 1975, 1977), nous souhaitons mettre en avant l'importance du tacite et de l'informel dans la répartition du pouvoir et la promotion au sein de l'association (Partie 1). Dans un second temps, nous mettons en évidence que les mécanismes qui structurent le processus de promotion au sein de l'association sont les mêmes que ceux qui fonctionnent pour la cooptation. Mise en danger, visibilité et soutiens influents : à nouveau, il s'agit de faire partie de la bonne Ecurie pour être promu aux meilleurs postes (Partie 2). Nous concluons donc cette section avec l'idée que les Ecuries sont finalement une structure informelle mais puissante, qui organisent tacitement les promotions et les jeux de pouvoir au sein des Big 4 et qu'à ce titre, leur mise en évidence contribue à comprendre la structure organisationnelle et politique des grands cabinets d'audit internationaux.

1. L'organisation des tâches au sein de la *partnership*

Une fois cooptées associés, les personnes interviewées soulignent qu'elles ont eu l'impression d'un recommencement, du début de quelque chose de nouveau. La carrière reste à construire et l'hétérogénéité de la population des associés témoigne de la variété des trajectoires possibles au sein de l'association. Cette hétérogénéité s'organise néanmoins autour d'une hiérarchie. Certes chaque associé reçoit une part du capital au moment de sa cooptation, qui lui donne une voix à lors de l'Assemblée Générale et la possibilité légale de certifier les comptes des

entreprises, mais l'évolution du nombre de parts, et de la rémunération associée, est conditionnée aux responsabilités acquises au fur et à mesure de sa carrière au sein de l'association.

« Un associé, en devenant associé, il devient actionnaire de la holding. Ça veut dire qu'il a une part qui lui donne une voix. Mais ensuite, parmi les associés, il y a aussi une hiérarchie, on est tous égaux à l'assemblée générale compte tenu du nombre d'actions qu'on a, mais ensuite on obtient des actions supplémentaires en occupant des responsabilités internes... des fonctions internes... ou bien en signant des très gros clients... » (P14, CabC)

En analysant nos résultats, nous avons voulu comprendre comment s'organisait cette hiérarchie au sein de l'association. Chaque associé semble construire son propre parcours, et chacun semble en effet emprunter une voie unique, ce qui brouille la lecture de l'organisation de la *partnership*. Toutefois, il apparaît de façon récurrente que les fonctions et responsabilités s'organisent autour de deux axes distincts : un axe commercial (clients, représentation externe, développement) et un axe fonctionnel (responsabilités internes et management).

« Après la carrière, là je dirais on est relativement, c'est très ouvert. Qui veut partir à l'étranger, ... donc ça c'est une carrière tout à fait possible de partir 4 ans et de revenir ou pas... ensuite, bon la carrière c'est sûr elle est plus linéaire... bon après il y a quelques associés qui montent dans l'organigramme pour diriger la firme, après tout dépend de l'appétence qu'on a, est ce qu'on veut faire plus de management et d'administratif ou est ce qu'on veut faire plus de production et d'être chez les clients. Mais donc il y a des carrières possibles au sein du management dans tous les domaines (RH, développement commercial, direction technique - il y a des associés qui partent à la direction technique... voilà, risk management...), donc il y a pas mal de possibilités. Et puis il y a la plupart des associés qui continuent à s'occuper de leur clients, en développant leur portefeuille et là c'est un peu plus ... je ne veux pas dire stationnaire, mais un peu plus linéaire, sans que ce soit justement stationnaire, ça bouge beaucoup, les clients ne sont jamais les mêmes, ... » (P7, CabA)

« Il y a une dimension que j'avais totalement occultée c'est qu'en fait l'associé, il est tourné vers le client, mais il fait tourner la boîte ! C'est lui qui gère la boîte et ça prend énormément de temps... je suis responsable des opérations de tout l'audit, ça me prend

au moins un tiers de mon temps. Après, tu as des tas d'associés, certains associés, qui sont essentiellement tournés clients mais tu en as un nombre non négligeable qui a des responsabilités en interne. » (P10, CabA)

Ces verbatim mettent en évidence les deux axes principaux d'évolution des associés au sein de l'association : soit ils évoluent en interne, en prenant des responsabilités en termes de management, soit ils évoluent en externe, auprès des clients existants ou à développer. L'organisation de la hiérarchie est alors matricielle, les associés évoluant sur un des deux axes.

« On sera sans doute amené à en parler tout à l'heure dans les différents rôles des associés, parce qu'il y a des rôles en interne et des rôles clients et ce n'est pas du tout la même chose. » (P4, CabA)

Certes les fonctions internes permettent d'occuper une fonction visible de management, mais le client est également une source de prestige et de visibilité au sein de la hiérarchie des associés, encore plus dans la logique *business* qui prévaut actuellement.

« C'est compliqué de rationaliser tout ça, parce que ce n'est pas forcément parce que vous êtes à la tête d'une business unit que tu as vraiment de l'autorité sur les gens de la BU... en quoi il est votre chef, alors qu'il n'est que votre pair ? Ce n'est pas parce qu'il gère les RH qu'il est plus important que vous... parce que vous, peut-être, vous gérez des clients plus importants, plus risqués et puis vous, vous rapportez des sous à la collectivité, alors que lui ? » (P20, CabC)

La hiérarchie s'organise donc de façon totalement informelle et tacite.

« R : Mais comment s'organise la hiérarchie dont vous parlez ? Par l'expérience ou par le type de responsabilités... ?

P12 : ah non, elle s'organise de façon totalement informelle... formellement, il y a les membres du COMEX qui sont vraiment hiérarchiquement reconnus mais sinon, en interne, c'est totalement informel, quasiment intuitu personae... » (P12, CabD)

R : il y a quand même des voies royales pour l'accession au haut de la hiérarchie... ?

P23 : franchement, il n'y a rien de très rationnel. C'est de l'intuitu personae... Dans les staffrooms aujourd'hui il y a le futur patron de [cabA]... non mais clairement ! donc comment aujourd'hui tu repères le futur président dans les staffrooms... il n'y a pas de mode d'emploi ! Mais si tu veux c'est... on est dans un monde de personnes, les associés c'est que 300 personnes, alors on se connaît un peu moins bien qu'avant, mais il y a quand même un noyau qui se connaît très bien, surtout... pas les jeunes, on se connaît un peu moins mais les 45/50 on n'est pas si nombreux que ça. » (P23, CabA)

Suite à ce constat, nous nous sommes interrogés sur comment l'associé choisit son « orientation » dans cette organisation, et comment il est appelé à prendre certaines fonctions, puis ensuite, comment il progresse sur l'un ou l'autre des axes de la matrice. Il existe en effet des erreurs à ne pas commettre ou au contraire, des alliances qui sont très payantes. Comment s'orienter dans ces non-dits et cette informalité ?

« Bon alors il y a des voies de garage, tout le monde sait très bien que ceux qui sont nommés à la formation... les RH ça dépend mais bon, voilà, c'est un peu une façon d'occuper... il vaut mieux être réseau, ou développement sur des segments de clientèle que les fonctions support... bon ça dépend lesquelles mais il y en a quand même qui sont un peu voies de garage... » (Ext4, CabD)

« Ensuite, pour ce qui est du reste, si tu veux, c'est comme comment tu passes associé. C'est comment tu passes associé et après, comment tu émerges... qu'est ce qui fait que tu vas avoir des responsabilités en interne, qu'est ce qui fait qu'on va penser à toi pour tel gros compte... c'est ton job de, je ne vais pas dire de te vendre, parce qu'on ne se vend pas mais les qualités elles doivent sortir comme ça. Et il n'y a pas de process qui est conçu pour faire sortir les qualités des gens... on est entre grands garçons et entre grandes filles à ce niveau-là.... » (P10, CabA)

Comme lors de l'analyse du processus de promotion à l'association, nous constatons un processus très politique et très informel qui semble nécessiter un guidage des jeunes associés pour se repérer dans cette « shadow-organisation » qui paraît très obscure à première vue. Dans la partie suivante, nous avons cherché à comprendre le système de promotion au sein de

l'association, pour comprendre les enjeux politiques et la façon dont s'organise cette « *shadow-organisation*. »

2. Les Ecuries structurent également la partnership

De nombreux associés nous ont fait part d'un moment de désarroi dans les moments qui ont suivi la cooptation. Sans doute parce que l'objectif de l'association étant atteint, il y a un moment d'interrogation sur ce que sera la suite, mais également, dans de nombreux récits il a été mentionné l'idée qu'une fois associé, il n'y a plus le même encadrement du candidat vers un objectif précis.

« J'ai été coopté, 1^{er} coup, associé, au bout de 10 ans... Et là ça a été un peu le néant, en fait, les 3 dernières années tu es quand même dans un pipe, tu es référencé comme haut potentiel, tu es un pape, on te fait faire plein de missions internes, plein de trucs, tu ne dis jamais non donc tu es quand même beaucoup boosté et puis quand même on te pousse, tu vois plein de gens pour te faire connaître, essayer de créer... essayer de voir ce que tu feras quand tu seras associé, donc tu es assez encadré, tu as une feuille de route, c'est clair... ... et puis tu es coopté et là, clairement ça a fait pschitt... là, j'ai eu aucune feuille de route... à part développer mon CA, est ce que mon CA et mon taux de RP augmentaient pendant les 6 1ers mois, c'est tout ce qu'on m'a demandé... on ne m'a rien demandé, on ne m'a pas dit quelle était ma vision à 3 ans... Clairement autant tu es hyper géré jusqu'à la cooptation, après tu redeviens le petit dans la cour des grands et tu vas t'occuper de tous les trucs qui font chier tout le monde, et il n'y a que un ou deux associés qui m'ont parlé comme à leur associé. Bon, voilà, je me suis dit de toute façon, il faut 2 / 3 ans avant de ne plus être le petit, de comprendre comment ça marche, de prendre le temps, ... »
(Ext9, CabA)

L'associé doit choisir sa trajectoire et pour cela, il va mettre en œuvre différentes stratégies.

« Parfois certaines directions vont orienter des choix de carrières, par exemple [associé], qui adorait le secteur des médias et bien il a pris la décision de travailler dedans et il est devenu un expert et maintenant, on trouve des clients médias qui viennent le chercher, il assiste aux quorum, il a fait de bons résultats et il est devenu incontournable... donc il ne faut pas demander au management uniquement les missions qui nous font voyager à

l'étranger, il faut une stratégie, mais moi je trouve que c'est là que je suis le plus utile, je suis plus utile sur des clients à l'international... c'est ma valeur ajoutée... » (P5, CabA)

Cette « stratégie de carrière » est fortement déterminée par le *Business Case* qui a été présenté au moment de la cooptation et donc des soutiens qui ont porté la candidature du Senior Manager au moment de la cooptation. Le candidat à l'association porte déjà, dans sa candidature, le type d'associé qu'il sera, par les soutiens qu'il a développés et les aptitudes qu'il a mises en œuvre.

En effet, la répartition des tâches se fait beaucoup par affinités.

R : mais comment se passe la répartition des tâches ? Pourquoi vous proposez telle fonction à quelqu'un ou tel client à quelqu'un d'autres ?

P11 : alors, oui, là aussi, c'est beaucoup question d'affinités, et aussi des questions de proximité, ça fonctionne beaucoup par intuitu personae chez nous. Au sein de la BU, on se rencontre souvent, on se fait des dîners, on parle... et voilà, on discute aussi de façon informelle sur qui on voit où et avec qui on a envie de travailler, à qui on fait confiance... » (P11, CabA)

Par conséquent, il est important, pour le jeune associé ou l'associé brigant une promotion de se rendre visible auprès de ses pairs, et notamment de ses soutiens. Il existe des systèmes de repérages des « talents » y compris au sein des associés :

« On a besoin d'avoir des associés qui sont plus moteurs, parce que la revue des talents dont je vous parlais tout à l'heure on la fait aussi au niveau des associés, hein, donc il y a des associés dont on considère qu'ils ont plus de potentiel que d'autres. » (P6, CabB)

Tout comme pour le candidat à l'association, l'associé repéré est alors mis en danger pour tester ses capacités à être performant et à occuper le rôle souhaité.

« Bon après, faut être lucide... quand on vous propose d'intervenir sur [Client_CAC40], bon, vous pouvez toujours dire non, euh... mais après c'est aussi une question de confiance réciproque. Quand on vous dit « on aimerait que tu prennes ça, c'est casse gueule, c'est compliqué, il y a un vrai challenge, de deux choses l'une, soit vous refusez l'obstacle en vous disant oh là là non moi je ne veux pas prendre de risque, et c'est pas l'esprit du truc, après donc si vous acceptez de prendre le risque, bah vous, en retour,

vous attendez un certain comportement de ceux qui vous évaluent... soit vous êtes déçus, soit vous n'êtes pas déçus... » (P8, CabB)

En fin de compte, on retrouve, structurant le système de promotion des associés, une shadow-organisation politique, qui oriente les carrières en fonction de la visibilité des associés, de leur réputation, de leur soutien. Il y a finalement une continuité entre la promotion à l'association et la promotion au sein de l'association. Cette continuité, c'est le système des Ecuries, qui continuent de structurer tacitement et informellement l'organisation hiérarchique des cabinets.

« R : mais pour prendre des responsabilités dans la firme, il faut être connu de tout le monde... »

P22 : ah bah ça ne veut rien dire parce que par exemple [Associée], elle a des responsabilités à la direction financière maintenant... ça ne veut rien dire... non je ne crois pas que ce soit ça et puis on a quand même la chance que le Président soit quand même quelqu'un de notre ancienne BU, donc il nous connaît parfaitement...

R : c'est lui qui a une responsabilité dans la nomination de [Associée] ?

P22 : surement que c'est lui qui a proposé son nom... » (P22, CabA)

« A priori, je me suis positionné pour rentrer sur [Client] parce qu'avec la rotation, il va être disponible... je suis bien placé, j'ai les bons soutiens, mais bon, on ne sait jamais... et puis ça dépendra aussi du résultat des élections... et du nouveau président. On peut avoir un président qui ne nous soutienne plus. » (P17, CabB)

On rejoint alors l'idée du système de création de groupes de soutien, de courants transversaux qui structurent les évolutions de carrières des associés.

« On sait que certains ont une appétence particulière sur l'interne, on sait que certains sont des loups solitaires sur le marché, ils ont tous un peu leur code génétique différent, et puis on se dit : « tiens celui-là il pourrait être pas mal pour faire ça donc qu'est ce qui se passe c'est l'équipe du management actuelle qui essaye petit à petit de réfléchir à la génération d'après. En se disant « bah tiens le patron de l'audit aujourd'hui il a tel âge, faudrait qu'on pense à construire un poulain ou à l'identifier pour préparer la suite. » Voilà. Et donc ces poulains on essaye de les repérer, on les met sur des fonctions internes, on voit si en management il se débrouille bien et puis parfois on se trompe, et puis on les

change de fonctions, c'est un peu entre nous. (...) Et puis petit à petit tous ceux qui ont montré leur talent ou gagnent sur des grands comptes finissent par prendre du poids dans la structure, certains sont pertinents pour devenir peut être eux-même un jour directeur de l'audit ou pas, ou ils restent sur des clients... on est vraiment dans du politique, je ne voulais pas dire le mot... de l'intuitu personae interne sur qui est le plus approprié pour faire quoi, et puis c'est un peu les gens qui ont la 50aine qui pilotent ça. » (P6, CabB)

Le système des Ecuries continue de structurer la promotion des individus au sein de la *partnership*. Le jeune associé continue de bénéficier des soutiens qui l'ont porté à l'association et qui orientent sa carrière en fonction de ses propres choix mais également des besoins économiques et politiques de la structure. Lui-même aura d'ailleurs tendance à favoriser ses contacts et à choisir des poulains qui faciliteront sa promotion au sein de la communauté des associés.

Les trajectoires des associés se font certes par des choix de carrières des individus qui saisissent ou non des opportunités ou provoquent des rencontres ou des occasions, mais elles sont également orientées par des décisions qui échappent aux individus car pilotées par la hiérarchie. Il y a donc bien une véritable interaction entre l'action de la structure, qui cherche à orienter les carrières et les choix des individus, qui restent malgré tout pilotes de leurs trajectoires.

R : Vous avez été élue au Comex ?

P23 : non, c'est le Président qui m'appelée... c'est souvent des histoires d'hommes. Le Président de CabA, je le connais depuis toujours, nous sommes issus tous deux de la même BU ; quand l'ancien chef de BU est parti, c'est le Président qui m'a dit « tiens tu prends la place », à l'époque lui, le Président, il était responsable de la BU, quand il est monté au niveau firme, il m'a mis à sa place... quand on a fusionné, le Président m'a dit « tu deviens n°2 de l'audit sur la partie finances » et après quand il a eu besoin d'un directeur financier... (...) il m'a dit « au lieu de ne t'occuper que de l'audit sur la partie finances, tu vas t'occuper de toute la firme. Mais c'est le Président... Je dirais que souvent on a un mentor en fait. (...) Moi j'ai confiance dans le Président. Aujourd'hui, même s'il est président, moi je lui parle comme il y a 20 ans. S'il monte sur scène et qu'il n'a pas une belle cravate, je vais lui dire « faudrait que tu changes ta cravate ». Je peux me permettre ça. Parce que je me dis, attention, c'est notre Président, il faut qu'on fasse attention. J'ai cette relation-là. J'ai une relation très proche, s'il y a un problème, je l'appelle le week-end, on se parle, on est vraiment hyper proches. On a une relation de

confiance. Mais... on a une relation d'amis. Une partnership c'est ça. Donc ce mentorat, cette relation d'amis, elle existe partout. Le Président a ses poulains. Moi j'ai eu de la chance, c'est que mon cheval, entre guillemets, est devenu président de la firme ! Voilà.»
(P23, CabA)

Si les Ecuries nous permettent de comprendre le fonctionnement de la cooptation et d'éclairer notre compréhension du système de promotion à l'association, elles rentrent également en jeu dans l'analyse de « l'après » cooptation. Une fois atteint le statut d'associé, nous nous sommes interrogés sur comment les associés mènent leur carrière. Si celle-ci semble relativement balisée, et organisée au sein des Ecuries, qu'en est-il ensuite, une fois parvenu au statut d'associé ?

Nous avons analysé les récits de vie des associés, et il apparaît que les mécanismes qui permettent la promotion au statut d'associé sont relativement similaires à ceux mis en œuvre pour ensuite progresser au sein de l'association. Mentorat, mise en danger, visibilité, opportunités, soutiens sont des facteurs essentiels à la progression des associés.

Les écuries continuent de structurer l'organisation des cabinets Big 4, après la cooptation. Elles sont un élément essentiel pour comprendre la structuration tacite des promotions au sein des Big 4 et sont donc une contribution essentiellement à la littérature sur le processus de construction identitaire ainsi qu'à la littérature organisationnelle sur les firmes de services professionnels.

Conclusion du sixième chapitre

Dans le chapitre 6, nous avons voulu comprendre plus précisément le processus de construction de l'identité des associés et notamment quand l'auditeur devient associé, et à quel moment de ce processus acquiert-il l'identité de *partner*. Nous avons pour cela adopté un point de vue interactionniste, en considérant la carrière de l'auditeur comme un processus longitudinal, inscrit dans la durée, et en considérant le point de vue microsociologique de l'auditeur, encastré dans un contexte social donné, et acteur de ses propres choix.

L'analyse des récits de vie et des entretiens approfondis recueillis auprès de 41 auditeurs, dont 23 associés et 2 ex-associés nous ont permis d'analyser le processus de carrière de l'auditeur en identifiant deux temps fondateurs de sa construction identitaire :

- Dans un premier temps, la reconnaissance de soi-même comme un professionnel intervient en amont de la décision de cooptation, dans le processus étudié dans le chapitre précédent de promotion de l'auditeur à l'association. Pour être reconnu comme associable, l'auditeur doit avant tout se projeter dans son futur rôle d'associé et se reconnaître comme un associé avant même de le devenir. Il se distingue alors des autres, en sortant du moule identitaire façonné par la socialisation et en se faisant repérer par une Ecurie qui le portera ou non à l'association.
- Dans un second temps, la décision de cooptation permet à l'auditeur d'acquérir le statut d'associé et d'être reconnu comme tel par autrui, tant à l'intérieur du cabinet, par les pairs et les équipes, qu'à l'extérieur, notamment chez le client. Le prestige afférent à ce nouveau statut, ainsi que les nouvelles responsabilités et le nouveau rôle interne modifie la perception identitaire de l'individu, qui « devient » associé pour autrui.

Notre étude a donc permis d'identifier un processus de construction identitaire structurée par deux tournants biographiques, deux *turning points* (Hughes 1958) qui caractérisent la complétion de l'identité de l'associé. L'engagement dans la carrière marque donc l'initiation du processus de conversion identitaire de l'auditeur en associé. Avec ces résultats, nous contribuons notamment à considérer l'individu comme acteur de ses propres choix, en interaction avec la structure organisationnelle qui lui présente les opportunités d'évolution et non plus comme le produit d'un moule identitaire façonné uniquement par la socialisation et le contrôle.

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous avons étudié le système de promotion au sein de l'association pour comprendre comment évoluaient les associés une fois promus à ce statut. Nous avons mis en évidence, dans un processus marqué par l'informel et le tacite, l'importance des mécanismes politiques qui entrent en jeu et la continuité du système des Ecuries, qui perdure au-delà du processus de cooptation et structure en fin de compte tout le système de promotion à l'association puis au sein de la communauté des associés. Le jeu des alliances politiques, du mentorat et des affinités est décisif dans l'évolution de carrière des associés qui se positionnent selon leur valeur-ajoutée et les alliances nouées dès le processus de cooptation.

Avec ces résultats, nous voulons contribuer à l'éclairage de l'organisation de la carrière des associés dans les cabinets Big 4 et avec la notion d'Ecuries, nous montrons l'importance des jeux politiques d'alliances pour progresser au sein des cabinets. Nous montrons en particulier qu'accèsion à l'association et promotion au sein de l'association s'organisent autour d'Ecuries qui structurent de manière informelle la hiérarchie pyramidale des cabinets et jouent un rôle avant, pendant et après le passage à l'association. Nous pensons alors contribuer à proposer un éclairage nouveau de l'organisation des cabinets d'audit Big 4, et en particulier, à dépasser la vision de découpage de la carrière des associés, entre un avant et un après la cooptation.

Dans le chapitre de conclusion qui suit, nous voulons mettre en perspective nos résultats avec les apports théoriques des recherches précédentes et ainsi mettre en valeur la contribution de notre travail à la recherche académique actuelle.

DISCUSSION - CONCLUSION GENERALE

Section 1 : Discussion des implications théoriques de notre recherche et contributions principales à la littérature existante

Après avoir analysé la littérature comptable puis organisationnelle sur l'identité des auditeurs et le devenir associé au sein des firmes de services professionnels, nous avons conclu à un besoin d'étudier un processus au niveau individuel plutôt qu'un phénomène organisationnel, une construction identitaire inscrite dans la durée plutôt que l'identité comme un état de fait. Pour cela, nous avons adopté une grille de lecture interactionniste, qui nous permet ce double regard microsociologique et longitudinal, en invitant des auditeurs à nous « raconter » leur carrière, et en analysant les discours sur les pratiques et la reconstruction *a posteriori* de leurs réussites et leurs échecs.

De cette analyse des résultats et de nos constats empiriques, nous tirons des implications théoriques importantes, dont nous souhaitons rendre compte dans cette section.

1. L'associé n'est pas un auditeur comme les autres.

Tout d'abord, la littérature existante insiste sur le fait que l'identité de l'auditeur ne se définit pas par la maîtrise d'un savoir complexe mais avant tout par son comportement et ses valeurs. La socialisation joue alors un rôle essentiel comme instrument de régulation et de contrôle de l'identité. Toutefois, les cadres théoriques structuralistes ou critiques mis en œuvre par les chercheurs favorisent une lecture insistant sur la toute-puissance de la structure et le déterminisme identitaire qui contraint l'auditeur à se conformer à des comportements et des valeurs standardisées. La structure organisationnelle forge alors le moule identitaire qui définit l'auditeur (Grey 1998 ; Kosmala et Herrbach 2006 ; Kumra et Vinnicombe 2008).

De la lecture que nous faisons de nos données empiriques, nous observons que pour devenir associé, et donc continuer la carrière d'auditeur, il faut au contraire se distinguer des autres et savoir sortir du « moule identitaire » standardisé pour se rendre visible et se faire remarquer des autres. Cela implique de « sortir de sa zone de confort », de « se mettre en danger », autant d'expressions employées par les associés pour rendre compte de leur succès, et qui reconnaissent à l'individu un libre arbitre, en interaction avec la structure. Tous évoquent un parcours « atypique » pour se distinguer des autres et pour expliquer leur cooptation, leur spécificité leur procurant une valeur-ajoutée valorisée au sein de la collectivité des associés.

Ces résultats expliquent l'hétérogénéité des parcours et des individualités des associés, constatées empiriquement.

Par conséquent nous concluons de nos résultats que l'identité de l'associé ne peut être déduite de celle de l'auditeur, en particulier quand celle-ci se définit autour de comportements standardisés et de valeurs normalisées : l'associé n'est pas un auditeur comme les autres, et à ce titre, notre thèse contribue à compléter et approfondir la littérature en sociologie des professions sur la construction identitaire des auditeurs dans les cabinets *Big 4*.

1.1. Dépasser la notion de « moule » avec la résolution de l'injonction contradictoire à se distinguer des autres

Le « moule » identitaire documenté par la littérature, les comportements et valeurs standardisés sont en effet ceux qui sont mesurés dans le système officiel d'évaluation sur lequel se base la recherche existante pour le définir (Tan et Libby 1997 ; Anderson-Gough et al. 1998a ; Covalski et al. 1998 ; Grey 1998 ; Kornberger et al. 2011). Toutefois, notre recherche montre l'existence d'un système d'évaluation parallèle et informel, aux critères plus tacites et non formalisés, qui détermine la promotion à l'association. En particulier, la construction d'une réputation irréprochable est essentielle pour se positionner sur les « bonnes » missions, avec les « bonnes » personnes et intégrer ainsi la « bonne » Ecurie. L'auditeur se doit de comprendre les règles du jeu non écrites, pour se distinguer des autres et montrer les compétences attendues mais non formulées. La décision de cooptation se prend en dépassant les évaluations formelles. C'est en cela que nous parlons d'injonction *contradictoire* car le système formel pousse l'auditeur à se conformer aux comportements standardisés et à ne pas prendre de risque. Pourtant, ce que les associés recherchent, ce sont des profils qui se distinguent des autres et apportent une valeur-ajoutée à la communauté des associés. Ils cherchent aussi des alliés pour constituer leurs Ecuries et trouver des soutiens utiles au moment de leur propre promotion. Ce système de repérage parallèle explique également pourquoi des auditeurs aux évaluations officielles élogieuses voire maximales en termes de notation se retrouvent parfois écartés de la route à l'association. Le flou qui entoure le processus de cooptation s'explique par l'existence de ces systèmes informels et tacites que seuls certains comprennent et arrivent à intégrer. Kornberger et ses co-auteurs (2011) constatent ce fossé identitaire entre les auditeurs de terrain et les associés, et étudient alors le « passage » entre ces deux identités et son caractère rituel et intronisateur que constitue le grade de manager. Ceci permet d'expliquer, notamment, qu'il n'est pas suffisant d'être un bon auditeur pour être associé. Toutefois, il est nécessaire d'obtenir

malgré tout de bonnes évaluations dans le système formel pour rester en lice dans la compétition du *up-or-out*. D'où le caractère contradictoire de l'injonction : d'un côté comme le suggère la littérature, il faut être un bon auditeur, dans le « moule », faire ce qui est demandé, adopter le bon comportement pour être reconnu comme un auditeur (Grey 1998) ; de l'autre côté, notre étude montre qu'il faut se distinguer des autres, pour être repéré, entrer dans une Ecurie et être coopté. Avec ce travail de recherche, nous documentons plus précisément ce passage entre l'auditeur et l'associé, et ses conséquences sur le processus de construction identitaire.

A quel moment l'auditeur comprend-il qu'il faut sortir du moule ? Il s'agit, comme l'illustre notre travail, d'une véritable interaction entre l'individu et la structure. D'une part, l'individu doit être disposé à se reconnaître comme un professionnel et à se projeter dans le statut d'associé ; de l'autre, il doit sentir que la structure lui renvoie cette possibilité, en obtenant des missions valorisantes au planning ou des encouragements de la part des associés pour qui il travaille. C'est d'ailleurs dans cette interaction que se précise l'Ecurie que l'individu peut intégrer, et le futur associé qu'il peut devenir. Le candidat est en effet repéré pour des compétences données qui correspondent à un besoin collectif ou des qualités particulières qui font défaut à la collectivité des associés. On pourrait penser, avec ce raisonnement, que la « structure » formée par la collectivité des associés, oriente la trajectoire des candidats à l'association, en dictant ce qui sera « la marque de fabrique » du futur associé et détermine ainsi son identité de professionnel, jouant, pour la cooptation, le rôle de « moule » ou « d'idéal-type » définis par la littérature pour expliquer la construction identitaire des auditeurs (Kosmala et Herrbach 2006 ; Kumra et Vinnicombe 2008). Pourtant, nous voulons voir, dans ce processus, une véritable interaction entre la structure et l'individu, car, comme nous l'avons montré dans le chapitre 6 de cette thèse, la conversion de l'auditeur en associé n'est possible que si celui-ci se reconnaît lui-même comme un professionnel, premier *turning point* de sa conversion identitaire (Dubar 1991) et se projette dans le statut d'associé. Par ailleurs, nous voulons reconnaître à l'individu un libre arbitre qui lui permet d'orienter sa carrière et de faire des choix qui lui sont propres. En particulier, c'est l'individu qui choisit de saisir ou non les opportunités qui lui sont offertes par la structure, et qui choisit également d'orienter sa carrière dans une direction ou dans une autre, selon une stratégie qui se révélera, dans la suite de sa carrière, plus ou moins payante. Si Ext5 ou Ext 10 se sont engagés d'eux-mêmes dans des voies qui se sont révélées être des voies de garage (expertise technique très pointues ou formation interne), d'autres, comme P2 ou P8 ont fait des choix plus judicieux (expertises sectorielles). Ils ont

réussi à se faire remarquer sur des compétences manquantes dans un contexte précis. La carrière des auditeurs est donc un processus contingent au contexte qui se construit en interactions entre individus et structure.

1.2. Enrichissement de la notion de mentorat

Par ailleurs, en explorant le processus de cooptation au sein des *Big*, nous avons mis en évidence, notamment dans le chapitre 5, l'instabilité des critères de cooptation, l'importance de se rendre visible pour être repéré par la bonne Ecurie, puis d'être coopté grâce à l'influence d'un mentor puissant, qui œuvre ensuite à la cooptation de ses poulains.

Notre étude insiste donc sur l'aspect politique du processus de cooptation, qui plus que s'appuyer sur des critères techniques ou des critères de mérite, favorise ceux qui savent manœuvrer dans un processus hautement informel et tacite et nouer les contacts efficaces. Nous enrichissons donc les études existantes en pointant le caractère politique des alliances à nouer, qui, lié à l'instabilité des critères de cooptation et le flou entourant le processus met en évidence le besoin, pour les auditeurs, d'être guidés pour réussir. Le mentorat est un des moyens pointés par la littérature pour acquérir ce savoir politique.

La littérature a traité le mentorat dans les grands cabinets internationaux en mentionnant son existence parallèlement au système officiel de parrainage (Dirsmith et Covaleski 1985 ; Covaleski et al. 1998). Le mentor se distingue du parrain, en ce que son existence est tacite et informelle, alors que le parrain est nommé officiellement à ce rôle. Il est donc une aide pour l'auditeur mais une aide non reconnue officiellement et plus fruit d'affinités ou de choix individuels.

“Mentors, who are more experienced organizational members interested in developing and promoting an individual's career, are also members of that role set. Thus, by definition, mentors may possess information which, if communicated to the individual, would clarify his/her role. In addition to providing role clarifying information, mentors may also provide protégés with alternatives for dealing with role demands, including role expectations that may conflict.” (Viator 2001, p. 73)

On retrouve d'ailleurs, dans ce paragraphe, l'idée de rôles qui pourraient entrer en conflit, comme souligné dans la mise en évidence de l'injonction contradictoire à laquelle les auditeurs sont soumis.

Si le mentorat est alors essentiel pour se repérer dans la construction de la carrière des auditeurs et dans les choix et opportunités à saisir, son rôle et son ampleur sont véritablement compris à partir du concept de structure informelle et tacite que représentent les Ecuries. On comprend alors le rôle du mentor avant tout comme un rôle de conseil et de développement de carrière, qui ne se produit que pour les futurs associables, contrairement au parrainage officiel qui est proposé à tous les auditeurs, quelques soient leur grade ou leurs ambitions.

Dans notre travail, nous soulignons donc le rôle essentiel des Ecuries pour comprendre et enrichir la notion de mentorat, car elles permettent de saisir comment se structure la dyade « mentor/protégé ». En particulier, le fait que le système des « mentors/protégés » soit informel et n'existe que pour certains et pas d'autres, illustre le fait que les Ecuries ne concernent que les futurs candidats à l'association ayant une réelle opportunité de cooptation.

Covaleski et ses collègues (1985, 1998) voient dans le *mentoring* un instrument de contrôle des identités, permettant de transformer les individus en professionnels disciplinés.

« Mentoring can be understood as managerial programs directed at transforming the subjectivity of « professionals » into entrepreneurs or corporate clones. » (Covaleski et al. 1998, p. 300)

Ils rejoignent les travaux de Townley (1993a) qui considèrent le mentorat comme une « technologie de soi » qui infuse aux auditeurs les normes et les valeurs de l'organisation, permettant de se substituer à des contrôles formels qui se heurtent aux exigences et désir d'autonomie des professionnels. Le cadre foucaldien, mobilisé dans ces travaux de recherche, permet d'envisager le mentorat comme une technique de discipline par laquelle les plus jeunes absorbent et intériorisent les buts de l'entreprise et les font leurs, par le biais des conseils prodigués par leurs supérieurs et à partir desquels ils définissent leur nouvelle identité de professionnels.

Nous voulons, avec nos travaux, et notamment avec la mise en évidence des Ecuries, enrichir et mettre en perspective l'idée de mentorat en mettant en avant sa dimension politique, notamment dans l'interaction entre le senior manager et l'associé, entre le protégé et le mentor, en ce que, certes, le mentor choisit son protégé pour les qualités qu'il considère comme nécessaires à un futur associé, mais le senior manager choisit également son mentor, dans les qualités qu'il donne à voir et les opportunités qu'il choisit de saisir ou non. Les Ecuries ne sont pas des structures figées et officielles et se construisent principalement dans les relations entre protégés et mentors, en fonction des besoins de la *partnership* et du contexte économique. Elles

forment une structure contingente qui évolue, notamment en fonction des dyades qui les composent ou du contexte dans lequel elles se constituent. Dans cette acception, le mentorat recouvre des dimensions politique et contingente encore plus prononcées, car les Ecuries renforcent cette idée de relations individuelles de un à un, où chacun des deux membres trouve son profit et qui se réinventent dans chaque dyade.

2. L'association n'est pas un aboutissement de carrière.

Par ailleurs, la littérature organisationnelle concentre son étude du devenir associé autour de l'étude du *up-or-out*, sa justification économique ou sa dénonciation genrée. Cette attention portée essentiellement sur le franchissement des grades et l'objectif de cooptation tend à présenter l'accession à l'association comme un aboutissement de carrière.

Pourtant, notre recherche fournit une illustration empirique que la carrière des auditeurs n'est pas un parcours linéaire vers le haut de la pyramide et que la cooptation, préparée en amont de la décision, marque plus un recommencement de carrière, que nous interprétons comme la poursuite d'un processus de construction identitaire. Le processus de promotion, bien que moins balisé par des grades, continue après l'accession au statut d'associé. Nous montrons, avec notre étude, et la définition de la notion d'Ecuries, que la carrière des auditeurs est organisée par ces mêmes Ecuries et que celles-ci structurent de façon tacite et informelle l'organisation des cabinets et le système de promotion, dans son ensemble.

2.1. Proposition d'une nouvelle lecture de la structure hiérarchique des cabinets *Big*

De manière générale, la littérature s'appuie, pour analyser la structure des cabinets, sur l'organisation hiérarchique fournie par l'organigramme mis en place par les *Big 4*. Toutefois, notre étude permet de dépasser la taxonomie habituelle et officielle pour représenter l'évolution hiérarchique en audit. Jusqu'à présent, la littérature étudie les grades, en envisageant la population des assistants, des seniors et/ou des managers puis après cooptation, des associés. La cooptation est peu traitée, et il en est rendu compte comme d'une rupture de parcours (Ibarra 2000) ou bien la cooptation est envisagée comme un passage de la population des non-associés dans leur ensemble au grade d'associé, le grade de manager étant analysé par la littérature comme un rite de passage entre auditeurs de terrain et associés (Kornberger et al. 2011). Mais la notion d'Ecuries que nous avons mise en évidence dans nos chapitres empiriques nous permet d'avoir une lecture différente de la structure hiérarchique des cabinets, en nous inspirant

notamment du concept de rites d'institution de Bourdieu (1982). Avec notre étude, nous contribuons alors à une lecture différente du processus de promotion à l'association.

Pour Bourdieu, dans le passage d'un état à un autre, ici de senior manager à associé, ce qui est important, ce n'est pas le passage en tant que tel, mais la ligne, celle qui sépare l'avant de l'après.

« On peut en effet se demander si, en mettant l'accent sur le passage temporel — de l'enfance à l'âge adulte par exemple —, cette théorie ne masque pas un des effets essentiels du rite, à savoir de séparer ceux qui l'ont subi non de ceux qui ne l'ont pas encore subi, mais de ceux qui ne le subiront en aucune façon et d'instituer ainsi une différence durable entre ceux que ce rite concerne et ceux qu'il ne concerne pas. (...) En marquant solennellement le passage d'une ligne qui instaure une division fondamentale de l'ordre social, le rite attire l'attention de l'observateur vers le passage (d'où l'expression rite de passage) alors que l'important est la ligne. » (Bourdieu 1982, p.59)

En nous inspirant de cette idée, on cesse de voir un avant et un après, entre les associés et les non-associés ; on peut envisager les Ecuries comme une institution séparant ceux qui pourront être associés un jour, car dans les bonnes Ecuries, qui mènent à l'association, et ceux qui ne le seront jamais car ne bénéficiant pas des soutiens adéquats ou de la visibilité nécessaire. Pour comprendre la cooptation, il faut cesser de voir un avant et un après, mais bien de comprendre que l'après est dans l'avant. On ne peut être associé sans être dans la bonne Ecurie, celle qui, à un moment donné, pourra promouvoir ses poulains au rang d'associés. Elles sont un passage obligé pour devenir associé et en cela, les Ecuries préparent le passage à l'association et conditionnent, pour la suite, la carrière de l'auditeur au sein du cabinet. La distinction se fait donc entre ceux qui font partie des Ecuries, quel que soit leur grade, et ceux qui n'en font pas partie, et non en fonction du grade ou d'évaluations formelles et officielles obtenues avant la cooptation.

Nous contribuons alors avec notre travail à mieux comprendre l'évolution des auditeurs au sein de cabinets, ainsi que la construction de la décision de cooptation, ainsi que, plus généralement, le processus de carrière au sein des firmes de services professionnels et à adopter une lecture différente de la structure organisationnelle des cabinets *Big 4*.

2.2. La hiérarchisation de la *partnership*

Si notre recherche montre que la cooptation n'est pas un aboutissement de carrière, elle va même au-delà en étudiant l'organisation de la *partnership*, et la répartition des tâches entre associés. Nous avons constaté que les responsabilités se répartissent de façon matricielle selon deux axes, celui des responsabilités internes et celui des fonctions commerciales auprès des clients. Bien que très peu d'associés abandonnent totalement leur rôle auprès des clients, en conservant la signature de quelques comptes, certains privilégient les fonctions internes de responsables de pôles, de secteurs ou fonctionnels pour prendre du poids dans la communauté des associés et se rendre visibles pour continuer de progresser hiérarchiquement.

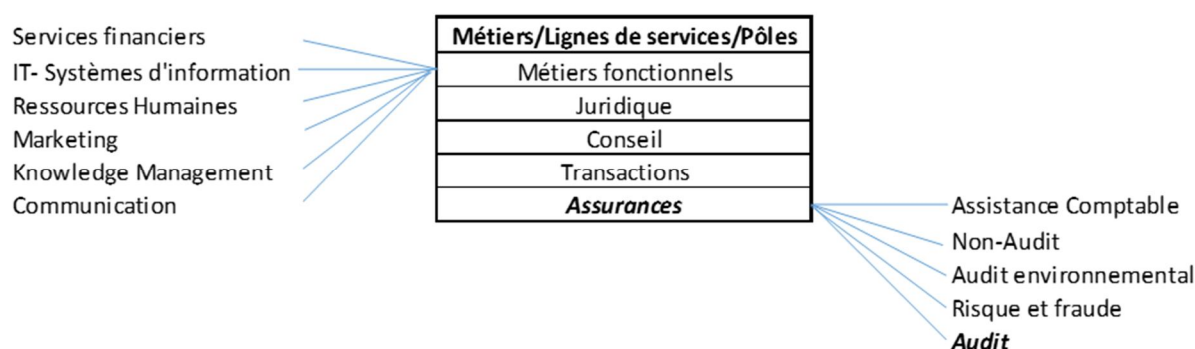


Figure 8 : Organisation des métiers dans les Big 4 – l'exemple de CabA²⁴

Alors qu'au départ, les associés étaient peu nombreux et fonctionnaient comme une véritable *partnership*, c'est-à-dire dans un esprit de collégialité et de répartition des tâches « entre amis », où le vote à main levée suffisait lors de réunions régulières de l'ensemble de la communauté, désormais les Big 4 ont atteint une taille qui dissuade l'organisation de fonctionner de la sorte. Comptant, dans chacun des cabinets étudiés, plus de 100 associés d'audit et plus de 200 associés en tout, ces cabinets doivent se doter de structures qui leur permettent de prendre des décisions rapides sans avoir à réunir l'ensemble des participants. A l'échelle nationale, par exemple, un comité exécutif est élu ou nommé pour décider du management de la firme et dont les décisions sont relayées à l'intérieur des pôles, des *Business Units* (BU), ou des secteurs. Par exemple, les clients sont répartis, en fonction de leur secteur d'activité, dans des pôles / métiers ou lignes de

²⁴ Il est à noter que les Big 4 ont tous adopté une organisation par métiers, puis par Business Units. Les noms de ces lignes de services/ BU changent d'un cabinet à l'autre mais l'organisation générale reste sensiblement la même.

services (désignations selon le cabinet) qui sont dirigés par des responsables de pôles / métiers ou lignes de services, puis dans des *Business Units* dirigées par des responsables de BU. Au sein de ces pôles ou BU, on trouve des responsables de ressources humaines, par exemple, qui organisent les recrutements de juniors ou la collecte des évaluations officielles et qui rapportent à l'associé du Comex en charge des RH. Concernant la cooptation, il y a également, comme mentionnées dans les chapitres empiriques, des adaptations à l'idée théorique de cooptation. Ainsi, dans CabA ou CabB, l'ensemble des associés ne votent plus pour un candidat mais ont plutôt la possibilité de s'opposer au candidat proposé via des bases informatiques, les nouveaux associés étant désignés par le Comex sur le conseil des associés principaux des BU, renforçant le travail politique des Ecuries.

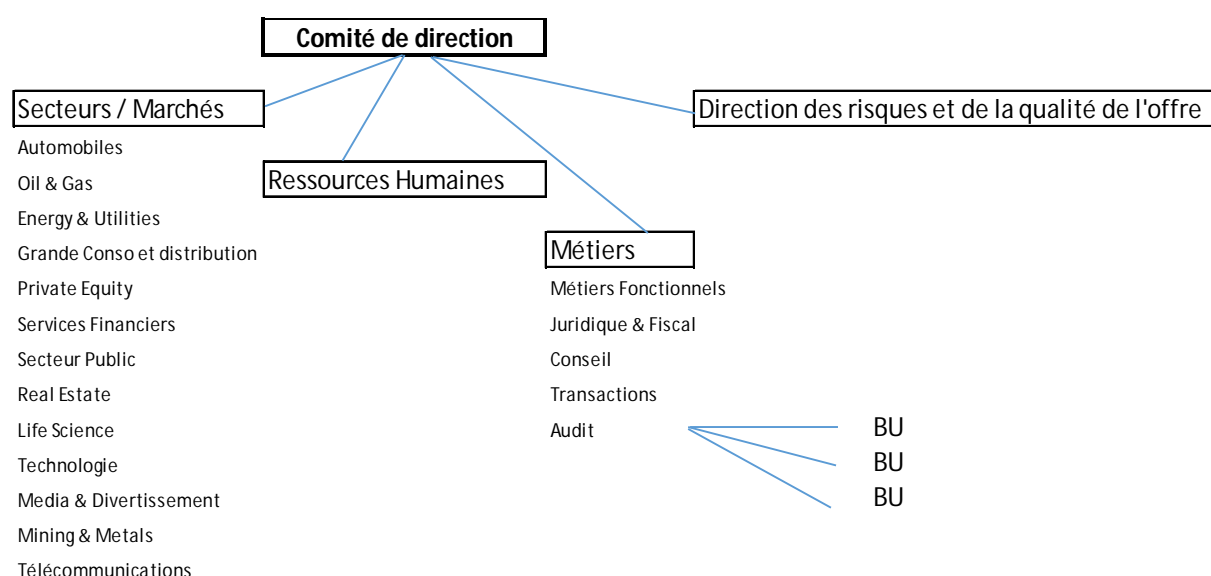


Figure 9 : Organisation des opérations – l'exemple de Cab A

La notion d'Ecurie, qu'illustre notre travail empirique, permet de rendre compte de la hiérarchisation des associés au sein de la collectivité. Cette répartition des tâches fonctionnelles et commerciales hiérarchise les associés, répartit le pouvoir mais également les rémunérations au sein de la *partnership*. Les Ecuries sont donc un instrument politique qui continuent de structurer la carrière des associés, une fois cooptés, en étant un vecteur de répartition des tâches, des responsabilités ou des plus grosses missions chez les clients. Par exemple, un client du CAC40, qui représente un revenu conséquent pour le cabinet (et pour l'associé en charge de la certification de ses comptes) est confié à un nouvel associé en fonction de l'Ecurie à laquelle il appartient et donc des associés plus seniors que lui qui l'ont repéré et lui font confiance, plus

qu'en fonction d'une spécialisation sectorielle ou de l'appartenance à une BU ou un pôle en particulier. C'est le cas de P8 par exemple qui, issu du secteur bancaire et spécialisé dans le traitement des risques de ce secteur d'activité précis, s'est vu proposer un des plus gros clients du CAC40 dans l'agroalimentaire, car repéré par les associés les plus influents de CabB qui lui ont fait confiance. L'important n'est donc pas la compétence sectorielle ou le savoir-faire technique mais bien la réputation et l'appartenance aux bonnes alliances ou aux bons réseaux d'influence - ce que nous désignons par la notion d'Ecurie, qui complète le concept de réseau par la dimension hiérarchique qu'elle comprend.

Les Ecuries organisent donc une hiérarchisation informelle et politique, qui permet de comprendre les trajectoires individuelles et les carrières des associés au sein de la *partnership*. Les associés nouvellement cooptés recommencent donc une nouvelle carrière, où ils doivent faire leurs preuves, se rendre visibles et entretenir leur réseau de relations avec leurs associés qui sont également, pour certains, et en quelque sorte, leurs supérieurs hiérarchiques.

Il faut cependant nuancer l'idée du « recommencement » d'une nouvelle carrière dans le sens où les associés, suite à la cooptation, ne repartent pas complètement de zéro, puisqu'ils arrivent dans la *partnership* avec leur *Business Case*, et en bénéficiant du soutien de leur Ecurie et l'influence de leur mentor. Cette « origine » est déterminante dans leur positionnement en tant qu'associé et dans la répartition des tâches qui seront les siennes par la suite et donc conditionne l'associé qu'il sera et la carrière qu'il pourra envisager.

En conclusion, notre travail contribue directement à la littérature comptable et organisationnelle, en favorisant une meilleure compréhension du fonctionnement des cabinets d'audit de type *Big 4* ainsi qu'à la structuration de la profession comptable. Plus largement, nous pensons pouvoir étendre cette contribution au fonctionnement des firmes de services professionnels, notamment quand celles-ci s'organisent sous forme de *partnerships*. Alors que nous aurions pu anticiper des carrières très organisées dans le contexte très formalisé et structuré de ces firmes professionnelles, nous mettons à jour l'importance des jeux politiques et la part essentielle des processus tacites et informels, qui entrent en œuvre dans les systèmes de promotion et de construction de carrières au sein de ces grands cabinets internationaux.

Par ailleurs, notre travail démontre que pour comprendre le fonctionnement de ces firmes de services professionnels, il faut prendre en compte le travail des associés et leur influence dans la définition des processus de carrière ou de construction identitaire. Sans prendre en compte leur influence, on peut passer à côté de mécanismes essentiels à la compréhension de la structure décisionnelle et donc du fonctionnement de ces cabinets.

Enfin, bien que cette étude soit exploratoire et que l'univers des associés ne soit appréhendé que par des récits de vie recueillis auprès d'associés et triangulés avec des entretiens approfondis auprès d'auditeurs ou d'anciens auditeurs, nous pensons apporter un regard nouveau sur une partie d'un monde qui reste jusqu'à présent peu connu et peu exploré, y compris par la recherche académique actuelle. Ce regard nouveau, bien qu'incomplet, permet d'appréhender, de façon exploratoire, le fonctionnement des cabinets de type *Big 4*.

Section 2 : Réponses à la question de recherche

La littérature sur l'identité des auditeurs, analysée dans le premier chapitre de cette thèse, nous laissait entendre que l'auditeur devenait professionnel en adoptant un comportement et des valeurs standardisées, qui lui permettaient d'entrer dans le moule identitaire de la profession. La socialisation des auditeurs au sein du cabinet était l'instrument structurel de cet apprentissage, la structure déterminant l'individu et son orientation identitaire.

De plus, la littérature organisationnelle sur le *up-or-out*, que nous avons analysée dans le deuxième chapitre de cette thèse, s'interroge sur la viabilité économique du système ou sur son biais genré, présentant alors la cooptation comme l'aboutissement d'un processus du devenir associé.

Nous avons donc voulu, dans ce travail, interroger d'une part le déterminisme de la structure et la notion de moule, d'autre part l'étude du *up-or-out* n'incluant pas l'après cooptation, en posant la question de recherche suivante :

Comment devient-on associé d'audit dans un cabinet Big 4 ?

Pour cela, nous avons adopté un point de vue interactionniste nous permettant de considérer la carrière comme un processus longitudinal et de nous intéresser au point de vue microsociologique, en interrogeant directement les associés et les auditeurs impliqués dans le processus de cooptation.

Nous avons résumé dans la section précédente les principaux résultats de notre recherche ainsi que les implications théoriques qu'ils contiennent. Dans cette section, et sur la base de ce qui a été établi dans la section précédente, nous répondons, dans un premier temps, à notre question de recherche en la liant à l'intitulé de cette thèse, c'est-à-dire en reliant identité et devenir. Dans un second temps nous envisageons les conséquences théoriques et pratiques de nos résultats sur le *Business Model* des cabinets Big 4.

1. Réponse à la question de recherche

Notre approche interactionniste nous a permis d'envisager la carrière des auditeurs comme un processus d'engagement en tenant compte de la dimension temporelle de la construction de soi, et en analysant au niveau microsociologique les raisons d'agir des individus, afin de saisir le processus en lui-même et non le résultat de ce processus.

En opérationnalisant le concept interactionniste de carrière, nous avons considéré le devenir associé comme un processus longitudinal, débutant quasiment dès l'entrée de l'auditeur dans le cabinet et relevant essentiellement de mécanismes informels et tacites et de manœuvres politiques. L'auditeur doit savoir se positionner entre système formel et informel, entre l'injonction de standardisation comportementale et le besoin de se distinguer des autres, pour se faire repérer en tant que futur associé, par les associés les plus influents du cabinet. La cooptation sera ensuite conditionnée par le travail du mentor, pour rendre visible son poulain des autres associés décideurs.

Nous avons caractérisé ces pratiques politiques et cette organisation tacite parallèle en les dénommant Ecuries, une notion émergeant du terrain et permettant de rendre compte des notions de mentorat et de hiérarchie tout en englobant les notions de culture de travail et d'histoire organisationnelle. Ces Ecuries permettent de saisir le déroulement du processus de cooptation dans sa dimension non officielle. Elles permettent également de comprendre comment s'organise la hiérarchisation de la *partnership*, pourquoi certains associés sont plus influents que d'autres et comment les carrières se mènent une fois l'associé coopté. Le jeu des alliances politiques, le soutien des poulains, et l'influence des mentors se révèlent essentiels dans les rapports de pouvoir au sein de la collectivité des associés et structurent la collaboration entre associés rivaux (Bourricaud 1969).

L'auditeur devient donc associé, bien avant sa cooptation, en participant au jeu politique des Ecuries et en se reconnaissant lui-même comme un professionnel, capable d'agir comme un associé et de se comporter comme tel. Toutefois, ce premier *turning point* identitaire, n'est pas suffisant pour « devenir » associé. Et c'est au moment de la cooptation que l'auditeur revêt l'identité complète d'associé, en se faisant reconnaître par autrui comme un professionnel. Ce *labelling* (Goffman 1975) professionnel tant en interne (collaborateurs, pairs, ...) qu'en externe (clients, partenaires commerciaux, prospects...) complète le devenir associé de l'auditeur et nous permet de cerner le processus complet de construction de son identité.

Nos travaux contribuent à enrichir la littérature en sociologie des professions, en apportant des éléments sur le processus de construction identitaire des auditeurs. Ils permettent de dépasser la notion de « moule » identitaire et le déterminisme de la structure, en prenant en compte le libre arbitre de l'individu, qui interagit en permanence avec l'organisation pour orienter ses trajectoires professionnelles. Ils enrichissent également la notion de mentorat, en soulignant le caractère politique des systèmes de promotion à l'association puis post-cooptation.

Par ailleurs, notre thèse contribue également à la littérature en théorie des organisations, en complétant les études sur le *up-or-out* et notamment en cessant de considérer l'association comme un aboutissement de carrière mais plus en l'inscrivant dans la continuité d'un processus. Cela permet alors d'enrichir l'analyse des critères de cooptation et de réfléchir plus globalement à l'évolution du *Business Model* des cabinets Big 4 (cf partie 2 ci-dessous) ; cela permet également de considérer l'organisation hiérarchique structurée non pas de façon pyramidale, mais transversalement, par le système informel et tacite des Ecuries, qui organisent politiquement les systèmes de promotion et de rémunération dans les firmes de services professionnels.

Notre thèse s'intitule :

Qui sont les associés d'audit dans les cabinets Big 4 ?

En répondant à la question de recherche : « Comment devient-on associé dans un cabinet Big 4 ? », nous lions donc devenir et identité dans ce travail de thèse. Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, nous considérons l'identité comme un processus de devenir, plus que comme une définition figée de l'être, une essence permanente attachée à l'individu (cf chapitre 1 section 1).

En comprenant comment on devient associé, nous étudions qui sont les associés d'audit, et quel processus d'engagement de carrière ils ont mis en œuvre. Dans une perspective interactionniste, devenir et identité sont liés dans une construction dynamique de sens et l'engagement dans une carrière professionnelle.

L'identité des associés est déterminée par ce processus de devenir que nous avons cherché à définir et analyser dans ce travail de thèse. Nous souhaitons insister, dans ce temps de conclusion, sur l'idée que l'identité n'est pas le résultat du processus de devenir mais bien le

processus en lui-même, et elle se construit avant, pendant et après la cooptation, au fil des *turning points*, dans l'appartenance à une Ecurie plus qu'à une autre et dans les jeux politiques et informels qui influencent le devenir de l'auditeur. La notion interactionniste de conversion identitaire traduit parfaitement la longitudinalité du processus et son inscription dans le temps et dans un contexte donné. Par conséquent, il n'existe pas *une* identité de l'associé mais des identités multiples, fonctions d'un individu, de son parcours et du moment de sa cooptation. En ce sens, notre travail complète de façon détaillée les travaux de Grey sur la construction du professionnel de l'audit dans les Big 4 (Grey 1994 ; Grey 1998). *Etre* associé aujourd'hui n'a évidemment pas la même signification aujourd'hui qu'il y a dix ans ou vingt ans et évoluera encore au fil du temps, comme nous l'avons montré dans le chapitre 5 en identifiant une rupture générationnelle particulièrement marquée en ces temps de crise économique. Ce contexte particulier conduit en effet à des effets de *goulots d'étranglement* qui perturbent ou au moins conduisent à une évolution de la carrière des auditeurs et poussent les cabinets à repenser leur *Business Model*.

2. L'évolution du *Business Model* des cabinets Big 4

Le *Business Model* des cabinets d'audit repose avant tout sur un capital humain structuré par le *up-or-out* et la facturation d'honoraires d'audit à leurs clients. Un recrutement quasi exclusivement en junior et essentiellement à Bac+5 favorise une émulation et un dynamisme des équipes d'audit et le *up-or-out* couplé à un fort *turnover* contribue à une structure hiérarchique pyramidale qui semble adaptée à l'activité économique des cabinets. Ces derniers temps, la crise économique et l'atonie générale du marché de l'emploi, qui « aspire » moins les auditeurs vers l'extérieur a tendance à déséquilibrer la pyramide et à créer des « engorgements ».

Les honoraires facturés aux clients suite aux missions de certification des comptes ou aux missions spéciales complémentaires constituent le chiffre d'affaires du cabinet. La concurrence accrue, la crise économique et un marché arrivé à maturité a tendance à provoquer un tassement des honoraires des cabinets et donc de leur rentabilité. Alors que les revenus augmentent moins rapidement voire stagnent, les charges augmentent sous l'effet de l'inflation : salaires, loyers, frais d'assurances, équipements technologiques... Par ailleurs, depuis 2002, les cabinets souffrent du manque à gagner consécutif à la séparation des activités de Channel 1 (audit légal) et Channel 2 (Conseil) imposée par la législation. Auparavant il était classique de vendre aux

clients audit des missions complémentaires en conseil, revue de process informatiques ou optimisation fiscale. Désormais, avec la nouvelle réglementation, ces facturations d'activités complémentaires ne sont plus possibles pour les clients des missions légales d'audit. Par conséquent, les cabinets connaissent une stagnation de leur chiffre d'affaires.

En quoi cette baisse de la rentabilité menace-t-elle directement le *Business Model* des cabinets Big 4 ?

Comme nous venons de le voir, le *Business Model* des cabinets d'audit Big 4 repose sur un modèle de croissance : il faut un chiffre d'affaires en croissance pour couvrir les charges et assurer des rémunérations en croissance aux collaborateurs et aux associés. Les associés, actionnaires de leur cabinet, sont rémunérés selon une quote-part du résultat de l'année. Pour que les rémunérations croissent, il faut que le résultat augmente. Bien que ces dernières années, de gros efforts aient été faits pour réduire les coûts de fonctionnement des Big 4 (notamment avec le recours à des services mutualisés, dans les pays à faible coût de main d'œuvre, pour certaines opérations simples), les cabinets cherchent tous à consolider leurs positions sur les entreprises cotées au CAC 40 ou au SBF120, et à développer un portefeuille d'entreprises en croissance, sur l'audit et le conseil. Pour compenser le fait que le nombre d'associés ne cesse d'augmenter du fait d'une forte ancienneté des associés en poste, d'un faible départ à la retraite des associés les plus anciens, et d'un besoin de coopter malgré tout de nouveaux associés, afin de continuer à entretenir la motivation des auditeurs, attentifs aux débouchés de leur carrière (Gilson et Mnookin 1989).

Pour ne pas voir leur rémunération, basée sur le résultat net de l'année, baisser, il faut alors encourager le développement des portefeuilles existants et trouver sans cesse de nouveaux clients et de nouvelles sources de revenus. D'où la pression très forte mise actuellement sur les nouveaux entrants pour qu'ils apportent, dans leur *Business Case*, des sources de revenus pérennes et les plus rentables possibles. Cela devient, actuellement, un des critères essentiels pour la cooptation des nouveaux associés, afin de garantir un revenu stable et en croissance pour les associés en poste (Carter et Spence 2013).

Toutefois, la croissance recherchée actuellement et imposée par le *Business Model* des cabinets souffre de la crise économique devenue forte depuis 2008. Par conséquent, de moins en moins d'associés sont cooptés, réduisant considérablement l'attrait et l'efficacité du système de promotion par *up-or-out*. De nombreux candidats à la cooptation viennent grossir les rangs des seniors-managers, sans se voir proposer une cooptation qui aurait été aisée quelques années auparavant.

La mise en place de grades nouveaux, comme les directeurs associés ou l'allongement de la durée de *non-equity partners*, ne fait que retarder un problème qui devient préoccupant : le système de promotion actuel est-il viable s'il n'y a quasiment plus de nouvelles cooptations ? Par ailleurs, les associés ne semblent pas se résoudre à voir leur rémunération globale baisser, ce qui a pour conséquence directe de réduire la rémunération de départ des nouveaux associés. Alors qu'auparavant, la cooptation signifiait un vrai bond en termes de salaires et donc de prestige, aujourd'hui, l'écart entre un salaire de senior-manager, de directeur associé ou de *non-equity partner*, par rapport à un jeune associé est minime, réduisant de ce fait l'attrait de la profession.

L'évolution du *Business Model* des cabinets *Big 4* est un sujet qui préoccupe le monde professionnel de l'audit et la gestion des carrières des auditeurs fait débat au sein des associés. Notre recherche permet d'apporter des éléments de réflexions, notamment sur les systèmes de promotion et de cooptation auxquels elle s'intéresse. Un dialogue entre chercheurs et praticiens pourraient apporter des pistes d'évolution managériale futures.

Conclusion

1. Piste de recherches futures

1.1. Les implications de notre travail sur les *gender studies*

Notre travail de thèse, bien qu'il n'aborde pas le sujet du genre directement, montre cependant et indirectement, la faible présence des femmes parmi les associés. La présentation de notre recherche lors de conférences ou d'ateliers doctoraux a souvent suscité des commentaires concernant le sujet du genre et notamment sur la façon dont le dévoilement du système de promotion à l'association pouvait nous éclairer sur la faible présence des femmes dans les plus hauts niveaux hiérarchiques des cabinets.

Les Ecuries permettent de saisir l'évolution des carrières des auditeurs en général et le processus de promotion à l'association en particulier. Elles mettent en avant le côté très politique de la promotion dans ces cabinets, dans le système de *mentoring* très poussé qu'elles constituent. La littérature a évoqué la difficulté pour les femmes de jouer le jeu politique, et de se constituer un réseau via le mentorat informel (Kram 1983 ; Townley 1994). Certains auteurs expliquent même la rareté des femmes aux plus hauts niveaux de la hiérarchie par la capacité des hommes à s'entourer de mentors influents alors que les femmes préfèrent compter sur leurs capacités et leur mérite objectif. Par conséquent, les femmes sont bloquées dans leur progression par une façon différente et « genrée » de se comporter, dans un monde du travail où les règles sont dictées par les hommes (Pillsbury 1989 ; Hantrais 1995).

Cependant, nous voulons considérer une autre approche de la diversité en refusant de perpétuer les stéréotypes de genre, à l'instar des récents travaux en France sur les *gender studies* (Dambrin et Lambert 2012 ; Mattei 2012). Pour cela, nous voulons approfondir, dans des travaux futurs, le poids de la structure et son rôle dans la reconduction des inégalités hommes/femmes. Ainsi voyons-nous également, dans le système des Ecuries l'idée qu'elles forment une structure informelle qui souligne l'engagement au travail que représente une carrière d'associé. En effet, nous mettons en évidence, dans cette thèse, l'importance d'être visible pour être coopté et cette visibilité implique nécessairement des heures de présences au travail, la participation à des événements sociaux, des dîners, ou bien l'entretien de son réseau professionnel. De nombreux auditeurs ou ex-auditeurs interrogés dénoncent cette implication au travail démesurée, en débordement sur leur temps personnel et familial.

« Il y a une espèce de snobisme à venir travailler le samedi, alors on peut dire c'est hyper utile mais je suis désolée, quand on a un ordinateur portable, un téléphone, etc., on peut très bien travailler chez soi. Moi j'ai dû parfois être obligée d'aller travailler un samedi au bureau, l'associé est arrivé à 10h30 avec les croissants, à discuter une demie heure, trois quart d'heure avec nous, c'était sympa mais je préférais le samedi matin être avec mon conjoint plutôt que de manger des croissants avec l'associé au bureau... » (Ext4, cabD)

En fin de compte, l'organisation, et les auditeurs et associés qui la composent, accentuent les discriminations en adoptant un comportement et des critères d'évaluation des compétences et des qualités qui perpétuent les discriminations. De la même façon, les programmes censés aider à la promotion des femmes s'appuient sur des stéréotypes de genre, qu'elles encouragent voire entretiennent, sans pour autant favoriser l'accession des femmes à la *partnership* (Kornberger et al. 2010 ; Mattei et Garnier 2014). En encourageant la visibilité, la disponibilité sans faille, la flexibilité à toute épreuve, et le temps de travail en débordement sur le temps personnel, le système de promotion défavorise les individus, pas uniquement féminins, qui souhaitent plus ou mieux s'investir dans leur sphère privée. En élargissant la problématique du genre à celle de la diversité, voire de l'organisation ou de la société, nous pensons pouvoir mettre à jour des pistes de recherches futures, en nous appuyant notamment sur les travaux de Dambrin et Lambert.

« If men were given the opportunity, and expected (by both the organization and society) to become more involved in family life, the whole Big Four business model would need to be redesigned. No longer could firms rely exclusively on women adapting to the model. » (Dambrin et Lambert 2012, p. 13).

1.2. La définition du professionnel dans un contexte de financiarisation de l'économie

La recherche notamment critique suggère parfois que les *Big* ont transformé le modèle du professionnel (*gentleman*, aristocrate, paternaliste) en *businessman* (rentabilité et croissance) (Hanlon 1994 ; Willmott et Sikka 1997). Il existe alors un paradoxe entre la prétention des professions à servir l'intérêt général et leur rôle est de plus en plus commercial. Après le scandale Enron et la disparition d'Arthur Andersen, il y a eu un grand débat sur l'audit comme *business* et sa déprofessionnalisation (Carnegie et Napier 2010 ; Gendron et Spira 2010). Les

chercheurs ont alors voulu examiner plus en profondeur les pratiques des comptables et des auditeurs sans prendre pour argent comptant leur discours sur leur professionnalisme. Le professionnel se définit à partir d'éléments de fond, comme son expertise technique ou à partir d'éléments plus symboliques, comme ses valeurs morales, son éthique, son indépendance, voire son comportement ou son exemplarité (Moore et al. 2006 ; Picard et al. 2014). Empson (2007) parle d'*ethos* de la *partnership*. Le *businessman*, au contraire, se focalise sur la rentabilité, l'argent qu'il gagne et l'approche marketing auprès de ses clients (Humphrey et Moizer 1990 ; Cooper et Robson 2006). Pour nombreux chercheurs, le glissement du professionnel auditeur à l'associé *businessman* est essentiellement un effet de taille et de structure, les Big influençant ce glissement de valeurs (Goetz Jr et al. 1991 ; Cooper et al. 1996).

Toutefois, une idée émerge, depuis quelques années, à laquelle nous adhérons, et que nous proposons d'approfondir lors de recherches futures. En effet, dès 2006, Cooper & Robson suggèrent d'aller au-delà de cette opposition « professionnel / *businessman* », en suggérant d'examiner si le fait de se prétendre « professionnel » n'est pas une stratégie de *business*, tout en cessant de considérer profession et *business* comme forcément antinomiques. Pour plusieurs chercheurs récemment, les critères qui font un associé sont essentiellement commerciaux et entrepreneuriaux (Kornberger et al. 2011 ; Carter et Spence 2013). Dans notre travail, nous soulignons également ce glissement entre des compétences plus techniques au niveau junior vers des compétences plus commerciales nécessaires pour devenir associé. Nous voyons d'ailleurs, dans la résolution de l'injonction contradictoire à se distinguer des autres tout en collant au moule identitaire de l'auditeur l'illustration de la confrontation à ce dilemme du professionnel commercial.

Toutefois, nous pensons également que cette priorité donnée au *business development* et aux critères commerciaux est largement conjoncturelle et liée à un contexte de financiarisation de l'économie, des échanges et des discours (Alvehus et Spicer 2012), ainsi que dans le développement des outils de mesure de la performance professionnelle (Roberts 2001). Le caractère commercial des professions a été mis en avant dès les premiers travaux de définition de l'identité professionnelle. Ainsi Parsons (1939) suggère que : « *everything that a professional does is to perform services to (...) clients* » (p.58), mettant en avant l'asymétrie d'expertise, notamment technique, qui constitue sa valeur ajoutée. Depuis toujours, le client a été une figure centrale du travail professionnel.

Comme nous l'avons montré concernant les critères de cooptation, ceux-ci sont instables et évoluent en fonction du temps et du contexte. Pendant longtemps les compétences techniques

ont été importantes dans le profil des cooptés, mais elles sont aujourd'hui supplantées par les compétences commerciales, la qualité du réseau et la capacité pour le jeune associé à apporter du chiffre d'affaires nouveau au cabinet. Cette tendance est d'ailleurs observée dans d'autres professions, comme la profession médicale ou la profession juridique :

« *To develop business is important because of the more competitive nature in which law firms operate. This means that in order to become a partner, candidates have to provide evidence of their potential to develop new client relationships or business.* » (Gustafsson 2014, p. 23).

On retrouve donc au niveau individuel un lien avec l'idée globale d'une évolution des firmes de services professionnels (PSF) vers des « *Managed Professional Businesses* » (Cooper et al. 1996). Toutefois, nous ne pensons pas que l'importance donnée aux critères commerciaux soit une menace à l'*ethos* de la *partnership* (Empson 2006) et contribue à l'affaiblissement voire l'éradication du professionnalisme en audit ou dans d'autres professions subissant la même évolution. En effet, si la technicité du professionnel et son caractère individuel et autonome ont été des qualités mises en avant pour le qualifier, l'évolution de la structure organisationnelle et l'intensification des échanges dans une économie globalisée ont montré l'importance des critères commerciaux, sans remettre en cause l'exigence de qualité technique. Le « commercialisme » nous semble ainsi inhérent au professionnalisme (Malsch et Gendron 2013) et il paraît aujourd'hui beaucoup plus assumé par les professionnels. De la même façon, l'identité du professionnel, longtemps caractérisée par la technicité et l'autonomie individuelle, se reconstruit autour de la coopération, de l'action collective et de l'interdépendance des membres qui la constituent. L'identité semble plus se définir désormais autour d'une identité collective, idée à laquelle notre travail de thèse sur l'identité des associés d'audit dans les *Big 4* contribue et qui constitue une piste sérieuse et prometteuse pour de futures recherches.

2. Conclusion

Notre étude comporte un certain nombre de faiblesses dont la plupart pourraient être résolues par des recherches complémentaires.

Cette étude s'appuie sur les discours des associés et le sens qu'ils donnent à leur carrière, bien plus que sur le chemin objectivement emprunté. Ce biais subjectif est bien entendu une limite de notre étude, que nous assumons en ce que nous nous focalisons justement les processus subjectivement signifiants, qui existent au sein des Big 4. Par ailleurs, nous nous basons sur une histoire racontée par les associés, en prenant en compte la limite que ces discours renferment, à savoir le manque de certains détails qui auraient pu nous mener à une analyse différente. Une étude ethnographique approfondie comprenant une observation directe ou une étude de cas précise pourraient dépasser les limites de notre propre étude mais l'accès difficile au terrain d'observation ne permet pas nécessairement ce type de démarche de recherche.

Il existe, également, des objections et des limites à la vision interactionniste de l'organisation. En particulier, on reproche aux interactionnistes de négliger la réponse collective (Evetts 1992) et de ne pas s'interroger sur la façon dont un groupe d'individus peut changer les chemins de carrière et influencer les cadres de promotion ou redessiner les schémas de carrières. Mais il nous semble que cette carence est essentiellement due au fait que ce n'est pas leur ambition ou leur objet d'étude. Par exemple, dans notre travail, nous avons voulu réfléchir à la subjectivité de l'acteur et à la force des interactions et de l'informel dans la construction des carrières individuelles pour comprendre les mécanismes de socialisation et de construction identitaire. Certes, il ne faudrait pas tomber dans le piège d'une approche purement phénoménologique qui voudrait expliquer les structures sociales à partir des uniques actions des individus, traduisant une trop grande initiative de l'acteur, non contraint et capable de se créer lui-même. La carrière interactionniste est entendue comme un processus de construction personnelle d'une stratégie identitaire, mettant en jeu l'image de soi, l'appréciation de ses propres capacités et la réalisation de ses désirs personnels. Mais elle reste au niveau microsociologique du sens donné par l'individu et ce que nous donne à comprendre ces raisons subjectives dans la construction de son identité de professionnel.

Toutefois, nous pensons malgré tout contribuer à un éclairage nouveau du processus de cooptation dans les cabinets d'audit et en particulier, dépasser la vision de découpage de la carrière des associés, entre un avant et un après la cooptation. L'évolution des critères de

cooptation, du fait de leur caractère contingent et des besoins de croissance des cabinets dans la conjoncture actuelle, impacte nécessairement l'identité et les valeurs des associés nouvellement cooptés, ainsi que le poids de certaines Ecuries, en croissance, par rapport à d'autres. Ce glissement identitaire nécessite d'être étudié, par une analyse ethnographique approfondie. De la même façon, une comparaison des processus de cooptation dans les autres pays que la France pourrait permettre de mener une analyse comparative des différents processus afin de valider le concept d'Ecuries et de le généraliser à la structure des cabinets Big 4 et ainsi s'inscrire dans la lignée des travaux initiés par Carter, Spence et leurs co-auteurs sur les associés des cabinets Big 4 (Carter et Spence 2013 ; Spence et al. 2014).

En conclusion, nous pensons que l'originalité de cette thèse repose principalement sur l'étude approfondie d'un milieu professionnel spécifique, celui des associés d'audit dans les cabinets Big 4 et la compréhension de ce milieu professionnel et des carrières dans ce domaine. Par ailleurs, l'étude de cette population en particulier permet d'éclairer de façon nouvelle la compréhension du fonctionnement des cabinets d'audit, voire, plus généralement de transposer ces résultats à l'ensemble des firmes de services professionnels organisés en *partnerships*, notamment les grands cabinets d'avocats.

Cette thèse montre également le rôle décisif de la compréhension des processus de promotion dans les Big 4 et leur caractère informel et politique pour saisir d'une part le processus de construction identitaire des auditeurs, ainsi que l'organisation structurelle des cabinets. Certes, l'analyse du moule identitaire de l'auditeur ou des systèmes de *up-or-out* dans les PSF est importante à la compréhension de la carrière des auditeurs en cabinet mais d'après nous, ces points de vue occultent l'après cooptation et donc les associés en général. Pourtant, si les associés ont tous été auditeurs, les auditeurs, eux, ne seront pas tous associés, voire même une infime partie des auditeurs le deviendront. L'étude du moule ou le *up-or-out* dans la recherche n'expliquent donc que la carrière des auditeurs en général, et non pas celle des associés en particulier. C'est sur ce point que cette thèse contribue à l'enrichissement de la recherche actuelle, en postulant qu'on ne peut saisir le processus de construction identitaire des auditeurs dans les Big 4 ou le fonctionnement des firmes de services professionnels sans étudier les associés et leur carrière et considérer les processus dans l'intégralité de leur déroulement. Par conséquent, en saisissant comment fonctionnent et s'organisent la carrière des associés dans les grands cabinets internationaux, nous accédons de façon précise et détaillée à la compréhension du fonctionnement de ces cabinets et leur organisation informelle.

Bibliographie

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press Chicago.
- Abdolmohammadi, M. J., Shanteau, J. (1992). Personal attributes of expert auditors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 53 (2): 158-172.
- Agrikoliansky, E. (1997). *La ligue des droits de l'homme (1947-1990). Pérennisation et transformations d'une entreprise de défense des causes civiques*. thèse de l'Institut d'études politiques de Paris.
- Alvehus, J., Spicer, A. (2012). Financialization as a strategy of workplace control in professional service firms. *Critical Perspectives on Accounting* 23 (7): 497-510.
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies* 15 (4): 535.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations* 54 (7): 863-886.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human relations* 63 (2): 193-217.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39 (5): 619-644.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (1998a). *Making up accountants: The organizational and professional socialization of trainee chartered accountants*. Ashgate.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (1998b). Work hard, play hard': An analysis of organizational cliché in two accountancy practices. *Organization* 5 (4): 565.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations* 53 (9): 1151-1174.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 26 (2): 99-122.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": The organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5): 469-490.
- Asare, S., Hackenbrack, K., Knechel, W. (1994).
- Ashton, A. H. (1991). Experience and error frequency knowledge as potential determinants of audit expertise. *The Accounting Review* 66 (2): 218-239.
- Ayers, S., Kaplan, S. E. (1998). Potential differences between engagement and risk review partners and their effect on client acceptance judgments. *Accounting Horizons* 12: 139-153.
- Ayers, S., Kaplan, S. E. (2003). Review partners' reactions to contact partner risk judgments of prospective clients. *Auditing* 22 (1): 29-46.
- Bajoit, G. (2009). *Socio-analyse des raisons d'agir. Etudes sur la liberté du sujet et de l'acteur*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Baker, C. R. (1975). A day in the life of an audit partner. *The CPA (pre-1986)* sept. (45): 40-43.
- Baker, C. R. (1977). Management strategy in a large accounting firm. *Accounting Review* 52 (3): 576-586.

- Bamber, E., Iyer, V. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 21 (2): 21-38.
- Barker, P., Monks, K., Buckley, F. (1999). The role of mentoring in the career progression of chartered accountants. *The British Accounting Review* 31 (3): 297-312.
- Battilana, J., Leca, B., Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals* 3 (1): 65-107.
- Beaud, S., Weber, F. (1998). *Guide de l'enquête de terrain: Produire et analyser des données ethnographiques*.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders*. Free Press New York.
- Becker, H. S. (2006). *Le travail sociologique: Méthode et substance*. Saint-Paul.
- Becker, H. S., Mailhos, J. (2002). *Les ficelles du métier: Comment conduire sa recherche en sciences sociales*.
- Benelli, N. (2011). Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: Les défis d'une construction a posteriori. *Les actes*: 40.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin UK.
- Bergström, O., Knights, D. (2006). Organizational discourse and subjectivity. *Human relations* 59 (3): 351.
- Bernoux, P. (1999). «la coopération dans les organisations». *Communication présentée au 2*.
- Bertaux, D. (2005). *L'enquête et ses méthodes: Le récit de vie*. 2ème édition: Armand Colin.
- Blackler, F., Reed, M. I., Whitaker, A. (1993). *Knowledge workers and contemporary organizations*. Basil Blackwell.
- Blau, P. M., Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press.
- Boni-Le Goff, I. (2010). Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en france: Entre ethos du service au client et pression du "up or out". *SociologieS*.
- Bonner, S., Lewis, B. (1990). Determinants of auditor expertise. *Journal of Accounting Research* 28: 1-20.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1982). Les rites comme actes d'institution. *Actes de la recherche en sciences sociales* 43 (1): 58-63.
- Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales* 62 (1): 69-72.
- Bourricaud, F. (1969). *Esquisse d'une théorie de l'autorité*. Plon.
- Brivot, M. (2008). La rationalisation cognitive des services professionnels : Les effets intentionnels et non-intentionnels de l'utilisation d'un système de knowledge management sur l'organisation : Le cas d'un grand cabinet d'avocats d'affaires français. *Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales*.
- Bulmer, M. (1982). *Social research ethics: An examination of the merits of covert participation*. London: Macmillan Press.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Carnegie, G. D., Napier, C. J. (2010). Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after enron. *Accounting, Organizations and Society* 35 (3): 360-376.
- Carr-Saunders, A., Wilson, P. (1933). *The professions*. Oxford: Clarendon Press.
- Carr-Saunders, S. A. M. (1928). *Professions: Their organization and place in society*. The Clarendon Press.
- Carter, C., Spence, C. (2013). Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the big four. *Contemporary Accounting Research*.

- Chapoulie, J. M. (1984). Everett c. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie* 25 (4): 582-608.
- Coffey, A. (1994). Timing is everything'; graduate accountants, time and organizational commitment. *Sociology* 28 (4): 943.
- Cohen, J. R., Hanno, D. M. (2000). Auditors' consideration of corporate governance and management control philosophy in preplanning and planning judgments. *Auditing* 19 (2): 133-146.
- Cooper, D., Robson, K. (2006). Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society* 31 (4-5): 415-444.
- Cooper, D. J., Hinings, B., Greenwood, R., Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of canadian law firms. *Organization Studies* 17 (4): 623.
- Covaleski, M., Dirsmith, M., Heian, J., Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative science quarterly* 43 (2).
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Rittenberg, L. (2003). Jurisdictional disputes over professional work: The institutionalization of the global knowledge expert. *Accounting, Organizations and Society* 28 (4): 323-355.
- Dambrin, C., Lambert, C. (2006). Le deuxième sexe dans la profession comptable. *Comptabilité-Contrôle-Audit* (3): 101-138.
- Dambrin, C., Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two big four in france. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (4): 474-506.
- Dambrin, C., Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting* 23 (1): 1-16.
- Dandridge, T. (1986). Ceremony as an integration of work and play. *Organization Studies* 7 (2): 159.
- Darmon, M. (2008). La notion de carrière: Un instrument interactionniste d'objectivation. *Politix* (2): 149-167.
- Davis, F. (1959). The cabdriver and his fare: Facets of a fleeting relationship. *American journal of sociology*: 158-165.
- Davis, F. (1974). Stories and sociolog. *Urban Life and Culture* 3 (3): 310-316.
- De Beelde, I., Gonthier, N., Alain, M. (2009). Internationalizing the french auditing profession. *Accounting Historians Journal* 36 (1): 29.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck Université.
- Demazière, D., Gadea, C., Arborio, A.-M. (2009). *Sociologie des groupes professionnels: Acquis récents et nouveaux défis*. Découverte.
- Dent, M., Whitehead, S. (2002). Configuring the 'new' professional. *Managing Professional Identities. Knowledge, Performativity and the 'New' Professional*. London: Routledge.
- Dezalay, Y. (1992). *Marchands de droit*. Paris: Fayard.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American sociological review* 48 (2): 147-160.
- Dirsmith, M., Covaleski, M. (1985). Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations and Society* 10 (2): 149-169.
- Dubar, C. (1991). La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles. 97.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. PUF, Paris.
- Dubar, C., Demaziere, D. (1997). Analyser les entretiens biographiques. *París: Ed. Nathan*.

- Dubar, C., Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris, Armand Colin.
- Dubar, C., Tripier, P., Boussard, V. (2011). *Sociologie des professions*. Armand Colin.
- Durkheim, E. (1933). *The division of labor*. New York: Macmillan.
- Dutton, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2).
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review* 85 (9): 62.
- Elliott, R. K., Jacobson, P. D. (2002). The evolution of the knowledge professional. *Accounting Horizons* 16 (1): 69-81.
- Empson, L., Chapman, C. (2006). Partnership versus corporation: Implications of alternative forms of governance in professional service firms. *Research in the Sociology of Organizations* 24: 139-170.
- Evetts, J. (1992). Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change. *Sociology* 26 (1): 1-21.
- Faulconbridge, J., Muzio, D. (2008). Organizational professionalism in globalizing law firms. *Work, Employment & Society* 22 (1): 7-25.
- Faulconbridge, J. R., Muzio, D. (2007). Reinserting the professional into the study of globalizing professional service firms: The case of law. *Global Networks* 7 (3): 249-270.
- Faulconbridge, J. R., Muzio, D. (2012). Professions in a globalizing world: Towards a transnational sociology of the professions. *International Sociology* 27 (1): 136-152.
- Fillieule, O. (2001). Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique* 51 (1): 199-215.
- Flint, D. (1988). *Philosophy and principles of auditing: An introduction*. MacMillan.
- Fogarty, T. (1992). Organizational socialization in accounting firms: A theoretical framework and agenda for future research. *Accounting, Organizations and Society* 17 (2): 129-149.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Gallimard Paris.
- Frederick, D. M., Libby, R. (1986). Expertise and auditors' judgments of conjunctive events. *Journal of Accounting Research* 24 (2): 270-290.
- Freidson, E. (1986). *Professional powers*. Univ. of Chicago Pr.
- Galanter, M., Henderson, W. (2008). The elastic tournament: A second transformation of the big law firm. *Stanford Law Review*: 1867-1929.
- Galanter, M., Palay, T. M. (1990). Why the big get bigger: The promotion-to-partner tournament and the growth of large law firms. *Va. L. Rev.* 76: 747.
- Gand, S. (2008). *L'organisation des dynamiques de services professionnels: Logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. À partir d'une recherche intervention dans un cabinet d'expertise et de conseil*. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Gendron, Y., Spira, L. (2010). Identity narratives under threat: A study of former members of arthur andersen. *Accounting, Organizations and Society* 35 (3): 275-300.
- Génin, E. (2007). La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel. *Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales*
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford Univ Pr.
- Gilson, R. J., Mnookin, R. H. (1989). Coming of age in a corporate law firm: The economics of associate career patterns. *Stanford Law Review* 41 (3): 567-595.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. *Des savoirs en action*: 233-279.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*.

- Goetz Jr, J. F., Morrow, P. C., McElroy, J. C. (1991). The effect of accounting firm size and member rank on professionalism. *Accounting, Organizations and Society* 16 (2): 159-165.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY.
- Goffman, E. (1975). *Stigmates: Les usages sociaux des handicaps*. Paris: Editions de Minuit.
- Greenwood, R., Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? *Organization Studies* 24 (6): 909.
- Greenwood, R., Hinings, C., Brown, J. (1990). "P 2-form" strategic management: Corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal* 33 (4): 725-755.
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science* 16 (6): 661-673.
- Greenwood, R., Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *The Academy of Management Journal ARCHIVE* 49 (1): 27-48.
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology* 28 (2): 479.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a "big six" firm. *Accounting, Organizations and Society* 23 (5-6): 569-587.
- Guénin, H. (2008). Le travail réel des auditeurs légaux. *Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, GREGHEC*.
- Gustafsson, S. (2014). *The expert client? How clients influence promotions in professional services firms*. Paper Development Masterclass - Researching Professionals, their Work and Organizations, 24 June, Newcastle.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American sociological review*: 92-104.
- Hall, S., Du Gay, P. (1996). *Introduction: Who needs identity? In: Questions of cultural identity*. Sage Publications Ltd.
- Hamilton, R. E., Wright, W. F. (1982). Internal control judgments and effects of experience: Replications and extensions. *Journal of Accounting Research* 20 (2): 756-765.
- Hanlon, G. (1994). *The commercialisation of accountancy: Flexible accumulation and the transformation of the service class*. St. Martin's Press (Houndmills, Basingstoke, Hampshire and New York, NY,).
- Hantrais, L. (1995). A comparative perspective on gender and accountancy. *European Accounting Review* 4 (2): 197-215.
- Haynes, K. (2006). Linking narrative and identity construction: Using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting* 17 (4): 399-418.
- Heidegger, M. (1986). *Être et temps (1927)*. Paris Gallimard.
- Heinich, N. (2010). Pour en finir avec l'«illusion biographique». *L'Homme* (3): 421-430.
- Herrbach, O. (2000). *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier: Une approche par le contrat psychologique*. Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse I.
- Hinings, C., Brown, J. L., Greenwood, R. (1991). Change in autonomous professional organization. *Journal of Management Studies* 28 (4): 375-393.
- Hopwood, A. (1974). *Accounting and human behaviour*. Prentice Hall.
- Hottegiandre, G. (2011). *Le rôle de la profession de commissaire aux comptes: Entre défense de l'intérêt général et défense des intérêts professionnels*. Paris Dauphine.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Free Press, Glencoe, Ill.
- Hughes, E. C., Chapoulie, J. M. (1996). *Le regard sociologique: Essais choisis*. Éditions de l'École des hautes études en science sociales.

- Humphrey, C. (2008). Auditing research: A review across the disciplinary divide. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (2): 170-203.
- Humphrey, C., Moizer, P. (1990). From techniques to ideologies: An alternative perspective on the audit function. *Critical Perspectives on Accounting* 1 (3): 217-238.
- Hvinden, B. (1984). Exits and entrances: Notes for a theory of socialization and boundary-crossing in work organizations. *Acta Sociologica* 27 (3): 185.
- Ibarra, H. (2000). Making partner: A mentor's guide to the psychological journey. *Harvard Business Review* 78 (2): 146-155.
- Johnstone, K. M. (2000). Client-acceptance decisions: Simultaneous effects of client business risk, audit risk, auditor business risk, and risk adaptation. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 19 (1): 1-25.
- Johnstone, K. M., Bedard, J. C. (2003). Risk management in client acceptance decisions. *The Accounting Review* 78 (4): 1003-1025.
- Kaddouri, M. (2008). *La question identitaire dans le travail et la formation: Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*. L'Harmattan.
- Kant, E. (1869). *Critique de la raison pure*. Germer-Baillière.
- Klersey, G., Roberts, M. (2010). Audit partners's individual risk preferences in client retention decisions. *Academy of accounting and financial studies journal* 14 (2): 115-129.
- Knights, D., Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. *Sociology* 23 (4): 535-558.
- Kornberger, M., Carter, C., Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a big four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society* 35 (8): 775-791.
- Kornberger, M., Justesen, L., Mouritsen, J. (2011). "When you make manager, we put a big mountain in front of you": An ethnography of managers in a big 4 accounting firm. *Accounting, Organizations and Society* 36 (8): 514-533.
- Kosmala, K., Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human relations* 59 (10): 1393.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal* 26 (4): 608-625.
- Krambia-Kapardis, M., Zopiatis, A. (2009). Female accountants in partnership positions: Persona non grata? *Research in Accounting in Emerging Economies* 9: 265-285.
- Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management* 19: S65-S74.
- Larson, M. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis* (Berkeley, CA, University of California Press).
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: La question du plafond de verre. *Revue française de gestion* (151): 117-127.
- Lazega, E. (1999). Le phénomène collégial: Une théorie structurale de l'action collective entre pairs. *Revue française de sociologie*: 639-670.
- Lazega, E. (2001). *The collegial phenomenon: The social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law partnership*. Oxford University Press.
- Lemarchand, Y., Praquin, N. (2005). Falsifications et manipulations comptables. La mesure du profit, un enjeu social (1856-1914). *Comptabilité Contrôle Audit* 11: 15-34.
- Lewicki, R. (1981). Organizational seduction: Building commitment to organizations. *Organizational Dynamics* 10 (2): 5-21.
- Libby, R., Frederick, D. M. (1990). Experience and the ability to explain audit findings. *Journal of Accounting Research* 28 (2): 348-367.

- Libby, R., Lipe, M. G. (1992). Incentives, effort, and the cognitive processes involved in accounting-related judgments. *Journal of Accounting Research* 30 (2): 249-273.
- Louis, M. (1983). Surprise and sense making. *Journal of Library Administration* 4 (1): 95-123.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the french big four. *Critical Perspectives on Accounting* 23 (4): 351-369.
- Macdonald, K. (1985). Social closure and occupational registration. *Sociology* 19 (4): 541.
- Macdonald, K. M. (1989). Building respectability. *Sociology* 23 (1): 55.
- Maister, D. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Free.
- Malhotra, N., Morris, T., Smets, M. (2010). New career models in uk professional service firms: From up-or-out to up-and-going-nowhere? *The International Journal of Human Resource Management* 21 (9): 1396-1413.
- Malochet, G. (2004). À l'école de la détention: Quelques aspects de la socialisation professionnelle des surveillants de prison. *Sociologie du travail* 46 (2): 168-186.
- Malos, S. B., Campion, M. A. (1995). An options-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review* 20 (3): 611-644.
- Malsch, B., Gendron, Y. (2013). Re-theorizing change: Institutional experimentation and the struggle for domination in the field of public accounting. *Journal of Management Studies*.
- Mattei, L. (2012). *Contribution to the comprehension of the effects of the big four's initiatives to improve women's progression*. Interdisciplinary Perspectives on Accounting, 3-5 July, Cardiff.
- Mattei, L., Garnier, C. (2014). *Le "moule de l'auditeur" dans les big 4, une "machine à tuer la diversité?"*. La Semaine du Management FNEGE: Pour un management de la diversité, 19-23 Mai, Aix-en-Provence.
- Mc Cracken, S., Salterio, S., R., S. (2011). Do managers intend to use the same negotiation strategies as partners? *Behavioral Research on Accounting* 23 (1): 131-160.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*.
- Merton R.K., R. G. C., Kendall P.L. . (1957). *The student physician. Introductory studies in the sociology of medical education*. Cambridge: Harvard UP.
- Mikol, A. (1993). The evolution of auditing and the independent auditor in france. *European Accounting Review* 2 (1): 1-16.
- Mills, P., Hall, J., Leidecker, J., Margulies, N. (1983). Flexiform: A model for professional service organizations. *Academy of Management Review* 8 (1): 118-131.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall.
- Montagna, P. (1968). Professionalization and bureaucratization in large professional organizations. *American Journal of Sociology* 74 (2): 138-145.
- Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L., Bazerman, M. H. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *The Academy of Management Review* ARCHIVE 31 (1): 10-29.
- Morris, T., Pinnington, A. (1998). Promotion to partner in professional service firms. *Human Relations* 51 (1): 3-24.
- Mourey, D. (2008). *Le contrôle circulaire une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution. Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université de Paris-I Panthéon Sorbonne, IAE de Paris*.
- Mueller, F., Carter, C., Ross-Smith, A. (2011). Making sense of career in a big four accounting firm. *Current Sociology* 59 (4): 551-567.

- Muzio, D., Brock, D. M., Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies* 50 (5): 699-721.
- Nietzsche, F. W. (1967). *Le gai savoir: Fragments posthumes (1881-1882)*. Gallimard.
- O'Flaherty, B., Siow, A. (1992). On the job screening, up or out rules, and firm growth. *Canadian Journal of Economics*: 346-368.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment:: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of applied psychology* 71 (3): 492-499.
- Ollivier, C. (2011). Carrière du capital social et segmentation du marché: Évolution des effets des relations sur les trajectoires professionnelles des architectes d'intérieur. *Sociologie du travail* 53 (1): 52-74.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly* 25 (1): 129-141.
- Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative: Postures de recherche et variables de terrain*. Armand Colin.
- Parker, L. D., Warren, S. (2012). Personal life values and professional identity: Countering the accountant's stereotype. *Working Paper, IPA Conference, Cardiff (July)*.
- Passeron, J.-C. (1990). Biographies, flux, itinéraires, trajectoires. *Revue française de sociologie*: 3-22.
- Peneff, J. (1990). *La méthode biographique*. Paris: Armand Colin.
- Penley, L., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior* 9 (1): 43-59.
- Pennetier, C., Pudal, B. (2000). Évolution des méthodes d'analyse du militant ouvrier, archétype du militant. In *José gotovitch, anne morelli (dir), militantismes et militants* (Ed, EVO). Bruxelles.
- Pentland, B. (1993). Getting comfortable with the numbers: Auditing and the micro-production of macro-order. *Accounting, Organizations and Society* 18 (7-8): 605-620.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. Glenview, IL.
- Pezé, S. (2013) In *Actes de la conférence AIMS 2013*, pp. 1-27.
- Picard, C.-F., Durocher, S., Gendron, Y. (2014). From meticulous professionals to superheroes of the business world: A historical portrait of a cultural change in the field of accountancy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 27 (1): 73-118.
- Pillsbury, C. M., Capazzoli, L., & Ciampa, A. (1989). A synthesis of research studies regarding the upward mobility of women in public accounting. *Accounting Horizons* (March): 63-70.
- Podolny, J. M. (1993). A status-based model of market competition. *American journal of sociology*: 829-872.
- Power, M. (1991). Educating accountants: Towards a critical ethnography. *Accounting, Organizations and Society* 16 (4): 333-353.
- Power, M. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, Organizations and Society* 28 (4): 379-394.
- Pratt, J., Stice, J. D. (1994). The effects of client characteristics on auditor litigation risk judgments, required audit evidence, and recommended audit fees. *The Accounting Review* 69 (4): 639-656.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *The Academy of Management Journal ARCHIVE* 49 (2): 235-262.

- Raelin, J. (1985). The basis for the professional's resistance to managerial control. *Human Resource Management* 24 (2): 147-175.
- Ramirez, C. (2001). Understanding social closure in its cultural context: Accounting practitioners in france (1920-1939). *Accounting, Organizations and Society* 26 (4-5): 391-418.
- Ramirez, C. (2003). Du commissariat aux comptes à l'audit. *Actes de la recherche en sciences sociales* (1): 62-79.
- Ramirez, C. (2005). Contribution à une théorie des modèles professionnels. Le cas des comptables libéraux en france et au royaume-uni. *Unpublished thesis, Sociology, Ecole des Hautes études en Sciences sociales, Paris*.
- Ramirez, C. (2009). Reform or renaissance? France's 1966 companies act and the problem of the 'professionalisation' of the auditing profession in france. *Accounting History Review* 19 (2): 127-148.
- Ramirez, C. (2013). 'We are being pilloried for something, we did not even know we had done wrong!' quality control and orders of worth in the british audit profession. *Journal of Management Studies*.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The academy of management review* 12 (2): 278-287.
- Ricœur, P. (1983). *Temps et récit, tome iii. Le temps raconté*. Seuil, Paris.
- Ricœur, P. (1985). *Temps et récit. Tome iii. Le temps raconté*.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, Seuil.
- Roberts, R. W. (2001). Commercialism and its impact on the integrity of professional tax services in the united states. *Critical Perspectives on Accounting* 12 (5): 589-605.
- Robson, K., Humphrey, C., Khalifa, R., Jones, J. (2007). Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. *Accounting, Organizations and Society* 32 (4-5): 409-438.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the western electric company, hawthorne works*. Chicago. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roth, J. A. (1963). *Timetables; structuring the passage of time in hospital treatment and other careers*. Bobbs-Merrill.
- Roy, D. (1952). Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology* 57 (5): 427-442.
- Roy, D. (1954). Efficiency and "the fix" : Informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology* 60 (3): 255-266.
- Sauviat, C. (2003). Deux professions dans la tourmente. *Actes de la recherche en sciences sociales* (1): 21-41.
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review* 9 (Winter): 1-16.
- Schein, E., Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Reading, MA.
- Sikka, P. (2008). Enterprise culture and accountancy firms: New masters of the universe. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (2): 268-295.
- Simmel, G., Rammstedt, O. (1908). *Soziologie*. Duncker & Humblot.
- Simunic, D. A. (1980). The pricing of audit services: Theory and evidence. *Journal of Accounting Research* 18 (1): 161-190.
- Solomon, I., Trotman, K. (2003). Experimental judgment and decision research in auditing: The first 25 years of aos. *Accounting, Organizations and Society* 28 (4): 395-412.

- Soriano, E. (2007). Sur quelques illusions sur "l'illusion biographique" - à propos d'un texte de pierre bourdieu. In *Frédéric rousseau & antoine coppolani, le genre biographique en histoire. Jeux et enjeux d'écriture*, Paris: Editions Houdiard.
- Spence, C., Dambrin, C., Carter, C., Husillos, J., Archel, P. (2014). *Global ends, local means: Making it to partner in professional service firms*. 37th EAA Annual Congress, 21-23 May, Tallin.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies* 29 (6): 713-740.
- Strauss, A. (1992). *Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme*. Paris: Métailié.
- Suddaby, R., Cooper, D. J., Greenwood, R. (2007). Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change. *Accounting, Organizations and Society* 32 (4): 333-362.
- Tan, H. T. (1999). Organizational levels and perceived importance of attributes for superior audit performance. *Abacus* 35 (1): 77-90.
- Tan, H. T., Libby, R. (1997). Tacit managerial versus technical knowledge as determinants of audit expertise in the field. *Journal of Accounting Research* 35 (1): 97-113.
- Teck-Heang, L., Ali, A. M. (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development. *Journal of Modern Accounting and Auditing* 4 (12): 1-8.
- Thiétart, R. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod - 2ème édition.
- Townley, B. (1993a). Foucault, power/knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review* 18: 518-545.
- Townley, B. (1993b). Performance appraisal and the emergence of management. *Journal of Management Studies* 30 (2): 221-238.
- Townley, B. (1994). *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*. Sage Publications Ltd.
- Trotman, K., Wright, A., Wright, S. (2009). An examination of the effects of auditor rank on pre-negotiation judgments. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 28 (1): 191-203.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly* 20 (2): 207-228.
- Van Maanen, J., Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior* 1: 209-264.
- Viator, R. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting, Organizations and Society* 26: 73-93.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review* 35 (1): 155-174.
- Waller, W., Felix, W. (1984). Cognition and the auditor's opinion formulation process: A schematic model of interactions between memory and current audit evidence. *Decision making and accounting: current research*: 27-48.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations* 62 (3): 425-452.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Sage.
- Welsh, M. J. (1992). The construction of gender: Some insights from feminist psychology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 5 (3).
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *The American Journal of Sociology* 70 (2): 137-158.
- Willmott, H., Sikka, P. (1997). On the commercialization of accountancy thesis: A review essay. *Accounting, Organizations and Society* 22 (8): 831-842.
- Woodward, K. (1997). *Identity and difference*. Sage Publications Ltd.
- Woodward, K. (2000). *Questioning identity: Gender, class and nation*. Routledge.

Table des figures

<i>Figure 1</i> : modèle de carrière pyramidale dans les cabinets Big 4 en France	20
<i>Figure 2</i> : démarche de recherche	28
<i>Figure 3</i> : Plan de la thèse	31
<i>Figure 4</i> : les différents traitements du concept d'identité dans la littérature des sciences sociales.....	43
<i>Figure 5</i> : mouvements de fusions dans les cabinets Big depuis 1960	90
<i>Figure 6</i> : : chiffre d'affaires et nombre de salariés dans les Big Four dans le monde, en 2012.	92
<i>Figure 7</i> : démarche de recherche.....	Erreur ! Signet non défini.
<i>Figure 8</i> : processus de cooptation – cabinet B – fascicule « Etre Associé ! » édité en décembre 2008	251
<i>Figure 9</i> : Organisation des métiers dans les Big 4 – l'exemple de CabA	331
<i>Figure 10</i> : Organisation des opérations – l'exemple de Cab A	332

Table des matières

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE.....	9
PREAMBULE.....	11
INTRODUCTION GENERALE	15
SECTION 1 : PROBLEMATISATION	17
1. Pourquoi s'intéresser aux associés dans les partnerships ?.....	17
2. Les questions soulevées par un modèle de carrière particulier dans les partnerships	18
3. Le processus de cooptation dans les Big 4 ou comment devient-on associé d'audit ?	22
3.1. La dimension identitaire et biographique du devenir : qui sont les associés d'audit ?	22
3.2. La dimension processuelle du devenir : comment devient-on associé d'audit ?	23
SECTION 2 : OBJECTIFS, QUESTIONS ET PLAN DE LA RECHERCHE	26
SECTION 3 : CONCLUSION ET APPORTS	32
PREMIER CHAPITRE : L'IDENTITE DES ASSOCIES D'AUDIT	35
INTRODUCTION	36
SECTION 1 : QU'EST-CE QUE L'IDENTITE ? DEFINITION ET MISE EN OEUVRE DU CONCEPT	38
1. L'identité : un concept en tension.....	38
2. L'identité : un concept interactif	39
3. L'identité : un concept réflexif	41
SECTION 2 : QU'EST-CE QU'ETRE UN PROFESSIONNEL DE L'AUDIT DANS LA LITTERATURE ?	45
1. Le savoir : l'auditeur en tant qu'expert	45
2. Le comportement et les valeurs morales : l'auditeur en tant qu'acteur engagé.....	47
3. L'engagement professionnel : l'auditeur en tant qu'individu socialisé	50
SECTION 3 : LA SOCIALISATION, OUTIL DE CONTROLE D'UNE IDENTITE STANDARDISEE DES AUDITEURS.....	53
1. Qu'est-ce que la socialisation organisationnelle ?	53
2. La socialisation en audit : les facteurs socialisants de contrôle	54
3. La construction identitaire comme moyen de contrôle des auditeurs : la création du « moule »	59
SECTION 4 : L'ASSOCIE EST-IL UN AUDITEUR COMME LES AUTRES ?	65
1. Les conséquences théoriques du « moule » sur l'identité de l'associé.....	65
2. L'associé d'audit dans la littérature comptable.....	67
2.1. Revue de la littérature comptable interprétative.....	68
2.2. Revue de la littérature comptable positiviste	70
3. Peut-on extrapoler l'identité de l'auditeur à l'associé d'audit ? L'associé est-il un auditeur comme les autres ?	72
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	75
ANNEXES DU PREMIER CHAPITRE	77
DEUXIEME CHAPITRE : L'ASSOCIE DANS LES FIRMES DE SERVICES PROFESSIONNELS	85
INTRODUCTION	86
SECTION 1 : S'INTERESSER A LA LITTERATURE ORGANISATIONNELLE POUR COMPRENDRE LA PROFESSION ET SON ORGANISATION : QUELLE PLACE POUR L'ASSOCIE ?	88
1. Le rôle dominant des Big 4 dans la profession comptable.....	88
1.1. Les cabinets Big structurent la profession	88
1.2. Comprendre la profession en étudiant l'organisation	93
2. Les cabinets d'audit Big 4 : une forme particulière de PSF	94
2.1. Les cabinets Big 4 sont des PSF	94
2.2. Les cabinets Big 4 sont des Professional Partnerships	96

SECTION 2 : LA PARTNERSHIP, MALGRE SES EVOLUTIONS DE FORME, CONTINUE DE PLACER L'ASSOCIE AU CŒUR DE SA GOUVERNANCE	99
1. Les cabinets d'audit Big 4 : des « Professional Partnerships » en mutation	99
2. Une mutation essentiellement portée par les valeurs et les discours	101
3. La place centrale de l'associé dans les partnerships.	103
SECTION 3 : LE PROMOTION-TO-PARTNER PROCESS	106
1. La littérature économique et l'analyse du up-or-out	106
1.1. Le système Cravath.....	106
1.2. L'analyse économique du système up-or-out.....	108
2. La littérature critique et la dénonciation du plafond de verre	109
2.1. La dénonciation du <i>glass ceiling</i>	110
2.2. L'existence d'un modèle masculin dominant.....	111
3. Les limites des visions économique et critique	113
3.1. L'association présentée comme un aboutissement	113
3.2. L'associé présenté comme le produit de la structure	114
CONCLUSION DU SECOND CHAPITRE	117
ANNEXES DU SECOND CHAPITRE	119
 TROISIEME CHAPITRE : CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET CONCEPTUEL : UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE LA CARRIERE COMME PROCESSUELLE ET DE L'IDENTITE COMME NARRATIVE.	127
INTRODUCTION	128
SECTION 1 : UNE ANALYSE MICROSOCIOLOGIQUE DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DES PROFESSIONNELS	132
1. Des visions fonctionnalistes ou néo-webériennes trop macrosociologiques	133
1.1. Une vision fonctionnaliste trop élitiste	133
1.2. Une critique néo-webérienne qui reste trop macro-sociologique.....	136
2. Remettre les hommes au cœur des processus	137
3. Le point de vue interactionniste : une perspective microsociologique	140
SECTION 2 : UNE ANALYSE PROCESSUELLE DU DEVENIR PAR L'OPERATIONNALISATION DU CONCEPT INTERACTIONNISTE DE CARRIERE	146
1. Le concept interactionniste de carrière	146
1.1. La définition de la carrière par Everett Hughes.....	147
1.2. L'approche de Becker et des carrières déviantes.....	150
1.3. L'exemple de l'opérationnalisation du concept de carrière par la sociologie politique française	152
2. Le concept interactionniste de carrière pour analyser le processus de cooptation	153
2.1. La notion de subjectivité	153
2.2. La conversion identitaire : un lien entre construction identitaire et processus de carrière.....	155
2.3. Identité pour soi et identité pour autrui.....	158
SECTION 3 : LE TRAVAIL DE TERRAIN CHEZ LES INTERACTIONNISTES	165
1. Une approche interactionniste plus programmatique que théorique	165
2. Une approche inductive et ethno-méthodologique	167
3. Les récits de vie	169
3.1. Une approche discursive	169
3.2. Inscrire les récits de vie dans la perspective ethnosociologique	170
SECTION 4 : L'IDENTITE NARRATIVE DE PAUL RICOEUR ET LE DEBAT SUR L'ILLUSION BIOGRAPHIQUE (BOURDIEU 1986)	172
1. L'identité narrative (Ricoeur 1983, 1990)	173
1.1. La notion de temporalité est centrale à l'identité narrative	173
1.2. C'est dans le récit de l'action qu'on accède au soi et à l'identité narrative	175
2. Les apports de la philosophie de Ricoeur sur l'identité narrative pour notre travail de thèse :	177
3. Le débat sur l'illusion biographique (Bourdieu 1986)	179
3.1. Les arguments de Bourdieu : juin 1986 – l'illusion biographique	179
3.2. Les arguments « pour en finir avec l'illusion biographique » (Heinich 2010).....	183
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	186

QUATRIEME CHAPITRE : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DANS UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE..... 189

INTRODUCTION	190
SECTION 1 : ORIGINALITE DE LA RECHERCHE ET RAPPORT DU CHERCHEUR A SON OBJET	193
1. <i>L'expérience professionnelle préalable ayant inspirée notre question de recherche</i>	194
2. <i>Notre démarche de recherche pour ce travail de thèse :</i>	198
3. <i>Originalité de de notre démarche de recherche</i>	200
SECTION 2 : PRESENTATION DU DESIGN DE RECHERCHE	202
1. <i>Démarche globale</i>	202
2. <i>Détails des entretiens</i>	206
SECTION 3 : OPERATIONNALISATION DE LA METHODOLOGIE	212
1. <i>Le recueil des données empiriques</i>	212
1.1. L'ouverture d'un terrain et la prise de rendez-vous	212
1.2. La préparation et la conduite de l'entretien	213
2. <i>Analyse des résultats</i>	217
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE	221
ANNEXES DU QUATRIEME CHAPITRE	222

CINQUIEME CHAPITRE : COMMENT DEVIENT-ON ASSOCIE D'AUDIT ? UNE VISION PROCESSUELLE DU DEVENIR PAR L'ETUDE APPROFONDIE DU PROCESSUS DE COOPTATION A L'ASSOCIATION DANS UN CABINET BIG 4 EN FRANCE. 247

INTRODUCTION	248
SECTION 1 : LE PROCESSUS DE COOPTATION DANS LES CABINETS BIG 4 EN FRANCE	250
1. <i>Description du processus de cooptation dans un cabinet Big 4 en France</i>	250
1.1. Source de données	250
1.2. Description du processus de cooptation	251
2. <i>Analyse du discours des associés sur le processus de cooptation : le « mystère » de la cooptation</i>	258
SECTION 2 : ANALYSE DES CRITERES DE COOPTATION A L'ASSOCIATION DANS LES BIG 4 EN FRANCE	265
1. <i>Des critères instables</i>	265
1.1. La prééminence des critères commerciaux	265
1.2. Une rupture générationnelle	267
2. <i>Se rendre visible</i>	272
SECTION 3 : LES ECURIES, UNE STRUCTURE HIERARCHIQUE TRANSVERSALE ET INFORMELLE	278
1. <i>La constitution des Ecuries</i>	278
2. <i>Définition de l'Ecurie – distinction réseau/clan</i>	281
2.1. Ecuries vs Réseaux	281
2.1. Ecuries vs Clans	284
CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE : IMPACT DES ECURIES POUR COMPRENDRE L'ORGANISATION STRUCTURELLE DES CABINETS BIG 4	287

SIXIEME CHAPITRE : QUAND DEVIENT-ON ASSOCIE D'AUDIT ? LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE DE L'ASSOCIE D'AUDIT DANS LES BIG 4 EN FRANCE..... 291

INTRODUCTION	292
SECTION 1 : DEVENIR ASSOCIE D'AUDIT : SE RECONNAITRE SOI-MEME COMME UN PROFESSIONNEL	294
1. <i>Les discours face à l'épreuve de la réalité</i>	294
2. <i>Résoudre l'injonction contradictoire</i>	297
SECTION 2 : DEVENIR ASSOCIE D'AUDIT : ETRE RECONNU PAR AUTRUI COMME UN PROFESSIONNEL	303
1. <i>Un « bouleversement » identitaire</i>	304
2. <i>La construction de l'identité pour autrui</i>	308
SECTION 3 : L'ORGANISATION DE LA PARTNERSHIP : UNE VISION DE « L'APRES »	311
1. <i>L'organisation des tâches au sein de la partnership</i>	311
2. <i>Les Ecuries structurent également la partnership</i>	315
CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE	320

DISCUSSION - CONCLUSION GENERALE.....	323
SECTION 1 : DISCUSSION DES IMPLICATIONS THEORIQUES DE NOTRE RECHERCHE ET CONTRIBUTIONS PRINCIPALES A LA LITTERATURE EXISTANTE	324
1. L'associé n'est pas un auditeur comme les autres.	324
1.1. Dépasser la notion de « moule » avec la résolution de l'injonction contradictoire à se distinguer des autres..	325
1.2. Enrichissement de la notion de mentorat.....	327
2. L'association n'est pas un aboutissement de carrière.	329
2.1. Proposition d'une nouvelle lecture de la structure hiérarchique des cabinets <i>Big</i>	329
2.2. La hiérarchisation de la <i>partnership</i>	331
SECTION 2 : REPONSES A LA QUESTION DE RECHERCHE	335
1. Réponse à la question de recherche	336
2. L'évolution du Business Model des cabinets Big 4	338
CONCLUSION.....	341
1. Piste de recherches futures	341
1.1. Les implications de notre travail sur les <i>gender studies</i>	341
1.2. La définition du professionnel dans un contexte de financiarisation de l'économie	342
2. Conclusion	345
BIBLIOGRAPHIE.....	347
TABLE DES FIGURES.....	357
TABLE DES MATIERES	359

Titre : Qui sont les associés d'audit des cabinets Big 4 ? Une lecture interactionniste des carrières des auditeurs dans les cabinets Big 4 en France.

Résumé : Cette thèse entend contribuer à l'étude des carrières des associés des firmes professionnelles en s'intéressant en particulier au processus de construction de l'identité d'associé. En nous appuyant sur le concept interactionniste de carrière nous analysons le « devenir associé » dans le contexte des grands cabinets d'audit internationaux (les Big 4). Ce devenir est un processus qui débute quasiment dès le recrutement et qui relève de mécanismes informels et tacites et de manœuvres politiques. Nous caractérisons ces mécanismes par la notion « d'écurie » qui permet à la fois de comprendre le fonctionnement des procédures de cooptation dans sa dimension non-officielle, mais également la hiérarchisation de la *partnership* et le déroulement des carrières en son sein, une fois le stade de l'association passé. La conclusion à laquelle nous parvenons est que l'auditeur devient associé bien avant sa cooptation, en se reconnaissant lui-même comme un professionnel. Ce *turning point* n'est cependant que le premier sur le chemin qui mène à la *partnership* car c'est seulement au moment où il rejoint cette dernière que l'auditeur devient l'associé qu'il était, en se faisant reconnaître comme tel par ses pairs, achevant ainsi sa *conversion identitaire* d'auditeur en associé. Par notre travail, nous nous inscrivons dans la lignée des études en sociologie des professions et en théorie des organisations qui ont exploré le champ de la socialisation des professionnels de l'audit et de la construction de leur identité ainsi que le fonctionnement des grands cabinets internationaux.

Mots clés : *Sociologie de l'audit, construction identitaire et socialisation des auditeurs, carrière des associés, Firmes de Services Professionnels (PSF), interactionnisme symbolique.*

Title : Who are audit partners in Big 4 Firms? An interactionist interpretation of the partners' careers in Big 4 Firms in France.

Abstract : This PhD studies the process of becoming a partner in professional services firms, envisaged through the lens of the building of the partner identity. To this end, it implements the concept of « career » developed by interactionist sociology to analyse the making of a partner in the context of the Big 4 international audit firms. Becoming a partner is a process that starts right after recruitment and which is governed by complex and largely informal mechanisms and political manoeuvring. We characterize these mechanisms with the help of the notion of “stable”, whose purpose is to understand procedures of co-option in their unofficial dimension but also to account for the structuration of the partner level in firms and the role played by hierarchies within this level in post-partner career progression. We come to the conclusion that auditors actually become partners much earlier than their official promotion to the rank, from the moment they consider themselves as such. This awakening is yet only the first turning point on the road to partnership. It is only when they are officially co-opted that auditors become the partners they were, by being recognised as such by their peers, completing therefore their identity conversion.

This work contributes to the literature in the sociology of professions and organizational theory fields by investigating how professionals are socialized and how their identity is constructed and by grasping more accurately the organization of professional services firms.

Key words: *Sociology of audit, identity construction and socialisation of auditors, partners' careers, Professional Services Firms (PSF), symbolic interactionism.*